

**LEGAL AID ONTARIO  
ANNUAL REPORT  
2009**



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Legal Aid Ontario  
40 Dundas Street West  
Suite 200  
Toronto, Ontario  
Canada M5G 2H1  
telephone: 416.979.2352  
toll free: 1.800.668.8258  
fax: 416.979.8669

email: [info@lao.on.ca](mailto:info@lao.on.ca)

website: [www.legalaid.on.ca](http://www.legalaid.on.ca)

Ce document est disponible en français.

Legal Aid Ontario receives financial assistance from the Government of Ontario.

Legal Aid Ontario's annual report is also available in alternative formats.

For further information:

- call our general information service: 416.979.2352 toll free: 1.800.668.8258
- call our TTY service: 416.598.8867 toll free: 1.866.641.8867



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

# Contents

Letter to the Minister	4
Message from the Chair	5
Message from the President	6
Board of Directors	7
About Legal Aid Ontario	8
Committees & Volunteers	9
2008/09 In Focus	10
Report on Client Services	12
Legal Aid Certificates	12
Duty Counsel	15
Community Legal Clinics	17
Student Legal Aid Services Societies	18
Statutory Mandate	19
Management's Statement of Responsibility	22
Auditor's Report	23
Audited Financial Statements & Notes	24
Management Discussion and Analysis	41

# Letter to the Minister

July 2009

The Honourable Chris Bentley  
Attorney General of Ontario  
720 Bay Street  
Toronto, ON M5G 2K1

Dear Minister,

Please accept, in accordance with Section 72 of the *Legal Aid Services Act, 1998*, the Annual Report for Legal Aid Ontario for the year ended March 31, 2009.

On behalf of the people of Ontario, we thank you, your ministry and the Government of Ontario for your ongoing support of Legal Aid Ontario and its mission to provide equitable access to justice for low-income Ontarians.

Sincerely,



John D. McCamus, Chair

# Message from the Chair

The past year has been particularly challenging for Legal Aid Ontario, as our organization has had to brace against the headwinds of the global economic recession, a reality that has had the effect of placing ever-increasing numbers of Ontarians in need of legal assistance and without the financial means to obtain it. In turn, many of these people look to Legal Aid for assistance in dealing, for example, with aspects of poverty law, family law and criminal law that touch upon their lives and those of their family members. However, the difficult task of serving the requirements of these individuals is magnified by the fact that a significant portion of LAO's operating budget is derived from sources other than direct government funding. These sources include direct client contributions and grants from the Law Foundation of Ontario, which due to the prevailing economic conditions, reduced its funding to LAO in 2008-09 by more than 50 per cent.

Despite these hurdles, which were not entirely unforeseen, the staff and management of LAO successfully managed to exceed its revenue target for the 2008-09 fiscal year by \$1.5 million and record a deficit more than \$5 million less than was projected coming into the year. With prudent fiscal measures already being enacted through management's two-year-old Value Agenda strategy, LAO was able to pare its operational budget by nearly \$3.7 million for the past fiscal year, as well as reduce its budgeted administrative expenditures by 2 percent during this period.

Credit for these crucial achievements in budgetary control deservedly goes to LAO president and CEO Robert Ward and his senior management team, along with their staff in the Provincial office and the many dedicated staff, lawyers, students and volunteers in Legal Aid offices, clinics and courthouses across the province, who have ably discharged their statutory duty to provide legal service of the highest possible quality to low-income Ontarians, while embracing the need to deliver appropriate value to Ontario taxpayers.

Recognition is also due the LAO Board of Directors, a group of individuals who devote much time, effort, and intellectual capital to help Legal Aid do its part to maintain a fair and equitable justice system in Ontario. I thank each and every board member for their dedication and commitment to achieving this objective. Finally, I extend sincerest thanks and appreciation to the Attorney General of Ontario, Chris Bentley, for the leadership and support his Ministry has provided LAO in its pursuit of its mandate, particularly through the application of its *Justice on Target* strategy.

Sincerely,



John D. McCamus, Chair

# Message from the President

Two years ago, Legal Aid Ontario introduced a new strategic initiative to improve productivity and/or reduce costs across all areas of its service delivery infrastructure. The Value Agenda, as we called it, set the goal of achieving a 1% annual increase in productivity or savings over a period of five years.

Inspired by the desire to improve services to Legal Aid clients while also delivering enhanced value to taxpayers, the Value Agenda strategy has proven to be a remarkably salient tool in our organization's efforts to weather the global economic downturn.

Nothing illustrates this more than the fact that LAO's total operational expenses for the past year (in which revenues were significantly curtailed) were under budget by \$3.8 million – precisely matching our 1% Value Agenda target. Further, administrative expenses were under budget for the year by \$969,000, or approximately 3.3 per cent, and salaries and benefits were under budget by approximately \$1 million.

These cost-savings, while still not enough to erase a total operating deficit of \$19.2 million, do help account for LAO's deficit reduction of more than \$5 million in 2008-09. Without the Value Agenda, LAO would most certainly have been facing a much greater budget shortfall.

While we have partially offset LAO's projected shortfall from our contingency reserves, we will be able to achieve the full extent of these expenditure reductions over the next three years. This is precisely the motivation for implementing LAO's modernization strategy, which will serve the dual purpose of addressing LAO's need to improve services and significantly improve LAO's cost structures.

Sincerely,



Robert W. Ward  
President and CEO

# Board of Directors



**LAO Board Members 2008–2009**

*Left to right:* Sujit Choudhry, Robert Ward (Ex-officio member), Paul Dray, James McNee, Ali Alibhai, James Yakimovich, John McCamus (Board Chair), John Liston, Timothy Murphy, Nancy Cooper.

# About Legal Aid

**What we do:**

Legal Aid Ontario was established in 1998 under the *Legal Aid Services Act* as an independent but publicly funded and publicly accountable non-profit corporation to administer the province's legal aid program.

Legal Aid Ontario operates 51 offices in 48 communities across Ontario and funds 80 community legal clinics throughout the province, including 17 specialty clinics that provide assistance to clients in such areas of law as worker's compensation, housing and income security. LAO also funds Student Legal Aid Services Societies at Ontario's six university law schools, where student volunteers provide legal advice and representation to low income Ontarians who cannot afford a lawyer but do not qualify for legal aid.

LAO's certificate program provides the means for low-income residents of Ontario to retain a private lawyer to represent them in proceedings before criminal or family courts and administrative tribunals. We also provide duty counsel services—performed by staff and private-sector lawyers—for people who arrive in criminal, family or youth courts, or the Landlord and Tenant Board without a lawyer.

LAO provides the funding and other support to the certificate and duty counsel programs, while some 4,000 private lawyers contribute to legal aid by accepting reduced rates and limits on billable hours for the legal services they give to clients.

2008/09

# Committees and Volunteers

## Advisory Committees

LAO is required by provincial law to formally work with a range of advisory committees drawn from community representatives and LAO board members to provide advice on specific areas of the law, including criminal, family and clinic law. In addition to these required committees, LAO has formed others covering areas of law such as immigration and refugee, prison law, mental health, Aboriginal justice and French language services. The role of these committees is to provide advice and expertise to the LAO board of directors and to hold LAO accountable to the individuals and organizations who work most closely with the organization in the delivery of legal services to Ontario residents.

## Area Committees

Approximately 700 people, including lawyers and community representatives, volunteer hundreds of hours of their time on these committees across the province. Area committees hear appeals from decisions of area directors who have refused or cancelled a legal aid certificate and decide whether to issue certificates in appeal cases.

## Group Applications and Test Case Committee

This is an advisory committee responsible for reviewing group applications for legal aid, applications for representation at coroners' inquests and test cases involving

the Charter of Rights and Freedoms.

The Group Applications and Test Case Committee fills an important role within LAO. Group cases, test cases and coroner's inquests often raise complex or new legal issues. As a result, expertise is needed to assess the strengths and weaknesses of the legal matter and its potential impact on low-income Ontarians.

## LAO Exceptions Committee

The Exceptions Committee is a group of experienced criminal lawyers hired by LAO to provide budgetary recommendations on big criminal cases that are anticipated to cost more than \$75,000. The Exceptions Committee is an integral part of LAO's Big Case Management Program.

## Staff Offices

LAO has administered a three year pilot project of three Criminal Law Offices in Barrie, Brampton, and Ottawa. These CLOs are staff offices with a mandate to supplement the certificate service delivered by the private bar, with clients who receive legal help at a CLO being required to contribute to all or some of their legal fees. In the three years since their inception, the CLOs provided valuable services to over 2,300 clients in their three communities, including the mentally ill, youths and aboriginals. By providing legal assistance to those who would otherwise likely have appeared in court unrepresented, the CLOs ensured a more fair and effective judicial process.

# 2008/09 In Focus

2008 was a challenging fiscal year for Legal Aid Ontario, as the organization was unable to fully escape the negative effects of the global economic downturn. However, as a budgetary shortfall had been anticipated at the outset of the fiscal year based on broad economic indicators, LAO's management was successful in achieving a smaller operational deficit than had been forecast. A continued commitment to achieving the annual cost-savings and service improvement goals established in management's Value Agenda strategy, introduced in 2007, played a significant role in allowing LAO to achieve this modest measure of success in reducing its deficit, which would be funded from LAO's accumulated surplus and contingency reserve fund.

To ensure the long-term viability of the organization and to cope with an uncertain revenue stream, LAO is looking to reduce current expenditure levels by over \$40 million over the next three years. LAO will also be investing in new technology and process changes in order to implement a much-needed modernization strategy.

## Financial Highlights:

- For fiscal year 2008, LAO recorded a \$19.2-million deficit, \$5.1 million less than the approved budget deficit of \$24.3 million.
- At \$337 million, LAO revenues exceeded the 2008 revenue target by \$1.5 million.
- Client contributions increased \$3 million over the previous year, surpassing the budget projection by \$4.9 million, but were offset by a decline in Law Foundation revenues, which ended the year \$3.2 million under budget. LAO's Law Foundation revenues decreased from approximately \$56 million in 2007-08 to \$26 million in 2008-09, nearly \$30 million less than projected.
- Total operational expenses for the year were under budget by \$3.66 million, or 1%, meeting management's Value Agenda target.
- LAO's Big Case Management expenditures were \$2.5 million under budget — a savings offset by higher than anticipated costs for other certificate programs amounting to \$2.4 million.
- Restrained spending in the LAO clinic program, including the Clinic Information Management project, Duty Counsel program and Service Innovation projects, contributed to the overall reduced deficit outcome.
- Administrative expenses, including depreciation, were under budget for the year by \$675,000, or approximately 2.0%.
- Salaries and benefits were under budget by approximately \$1 million, due to newly implemented strategic human resources practices. Expenses such as education and travel were curtailed, particularly for corporate and duty counsel training initiatives. This effort produced an underexpenditure of \$849,000, compared to budget.

### Strategic Business Highlights

- Implemented an Innovation Strategy to streamline, modernize and improve client services.
- The "LAO in the Courthouse" program is now in 17 priority sites identified by the Ministry of the Attorney General's Justice On Target (JOT) initiative.
- Simplified Online Application Portal (SOAP) was implemented in all 51 area offices and all 17 priority Justice on Target sites. The SOAP program was also expanded to allow for 'Criminal In Custody' applications.
- Implemented a 5% increase to tariffs paid to Legal Aid lawyers.
- Improved French language services.
- Introduced a multilingual, telephone based Client Service Centre (CSC) for client inquiries, general information about legal aid and referrals to other services.
- Developed an Aboriginal strategy, including the investment of \$500k to improve services.
- Redesigned the Big Case Management program to include clearer, more effective panel management standards, more qualified lawyers and more efficient administrative processes at reduced costs.
- Began developing an expanded, enhanced and integrated duty counsel program in both criminal and family law.
- Sought permission to join the Public Sector Pension Plan and also developed a Human Resources Strategy and Lawyer Workforce Strategy.
- Relocation of LAO head office, Toronto Area Office, Refugee and Family Law Offices improved client access and will save taxpayers \$900k per year.
- LAO relocation promoted the paperless project, significantly decreasing paper records and reducing office space requirements.
- Launched a three-year Performance Measurement project and created a new Internal Audit and Program Evaluation Unit to help identify successes and provide the means to make more informed decisions.

# Report on Client Services

## Legal Aid Certificates

LAO's certificate program engages the services of dedicated private lawyers who work on behalf of low-income individuals, and are paid by LAO based on certificate tariff rates. Legal aid certificates are issued by local area offices across the province to financially eligible clients who need specific legal services in the areas of family law, refugee law, criminal law, child welfare, and certain areas of civil law such as mental health.

When a client receives a legal aid certificate, he or she can take it to one of more than 4,000 private practice lawyers in Ontario who participate in the legal aid certificate program. When a lawyer accepts the legal aid certificate, it is their guarantee that they will be paid for any authorized legal services they provide to the client.

The total number of certificates issued in 2008/09 exceeded the previous year's total by 9,870, or approximately 9%. Total certificate expenditures, excluding Big Cases and other exceptional items, were over budget by \$1.3 million. This was primarily due to increased costs for criminal case certificates, which were up by more than 4,000, or approximately 6%, over the previous year.

## 2008-09 Number of Legal Aid Certificates Issued by Category

	Criminal	Family	Immigration & Refugee	Other Civil	Total
<b>Actual</b>	<b>68,453</b>	<b>30,107</b>	<b>12,706</b>	<b>5,903</b>	<b>117,169</b>
<b>Target</b>	<b>67,258</b>	<b>27,700</b>	<b>11,060</b>	<b>5,807</b>	<b>111,825</b>
Difference	(1,195)	(2,407)	(1,646)	(96)	5,344

## Actual, Prior Years

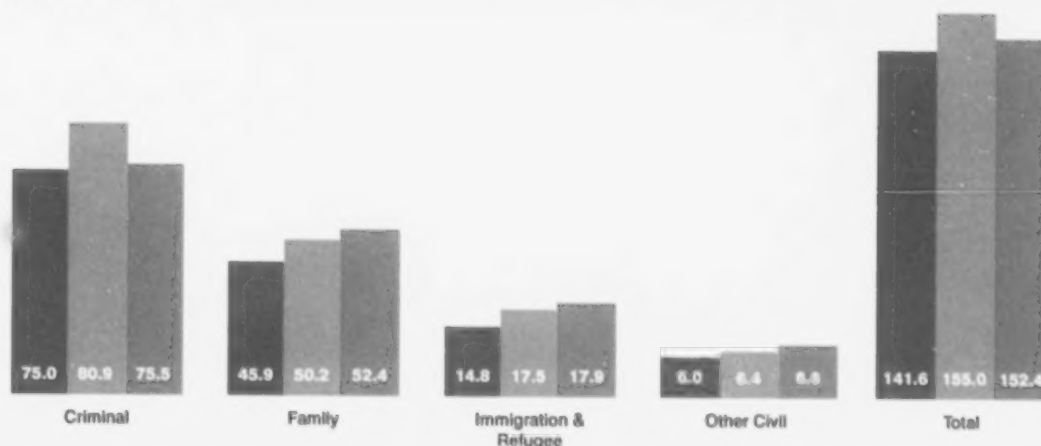
Aid Category	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
<b>Criminal</b>	<b>65,510</b>	<b>65,784</b>	<b>64,335</b>	<b>68,453</b>
<b>Family</b>	<b>28,704</b>	<b>26,450</b>	<b>25,599</b>	<b>30,107</b>
<b>Immigration &amp; Refugee</b>	<b>10,992</b>	<b>11,060</b>	<b>11,401</b>	<b>12,706</b>
<b>Other Civil</b>	<b>5,812</b>	<b>5,807</b>	<b>5,964</b>	<b>5,903</b>
<b>Total</b>	<b>111,018</b>	<b>109,101</b>	<b>107,299</b>	<b>117,169</b>

The chart below is a comparison of 2008-09 and 2007-08 certificate costs. Certificate costs increased by \$13.4 million compared to the previous year. Approximately \$6 million of the overall increase can be attributed to the 5% tariff increase granted to legal aid lawyers last year. Criminal costs were \$5.9 million greater than the previous year, and family costs were higher by \$4.3 million, partially due to the increased number of certificates issued in 2008/09 as part of the increased funding received from the government last year. The cost of Immigration and Refugee certificates was higher than in the previous year but were still slightly under budget for 2008-09.

## Certificate Cost Comparisons by Major Aid (Non BCM\*)

\* Big Case Management

(dollars in millions)



Actuals Fiscal Year	2007-08
Actuals Fiscal Year	2008-09
Budget Fiscal Year	2008-09

Overall, there was a 5% increase in certificate applications in 2008-09, with an increase in all categories, other than Civil. The increase was particularly notable in Family and Immigration/Refugee matters. Family applications have increased partially as a result of LAO's commitment to issue additional certificates in response to increased funding provided by the Province to LAO in 2007.

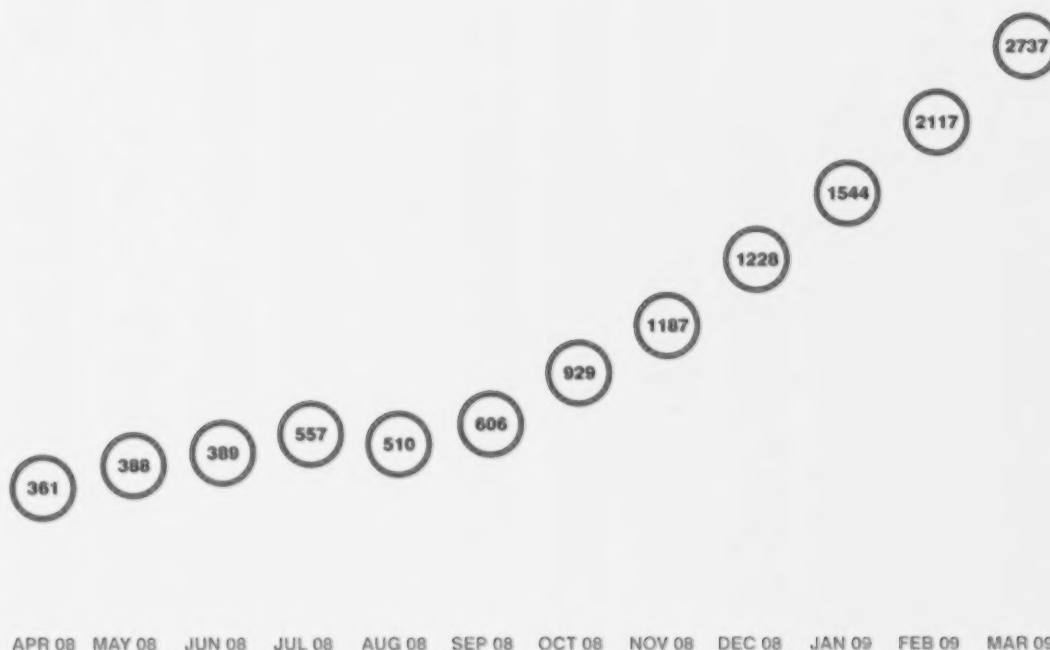
## Number of Certificate Applications and Acceptance Rate

Fiscal Year	Applications Taken	Certificates Issued	Acceptance Rate Percent
2005-06	143,226	111,018	78%
2006-07	141,757	109,101	77%
2007-08	138,614	107,299	77%
2008-09	146,537	117,169	80%

Of note, legal aid certificate applications received through LAO's Simplified Online Application Portal (SOAP) increased dramatically in 2008, with a rapid increase seen in the volume of certificate applications as the year progressed. A total of 12,553 applications were processed for the year ended March 31, 2009, representing approximately 9% of all applications received during the fiscal year.

## SOAP Applications Taken by Month Fiscal Year 2008-09

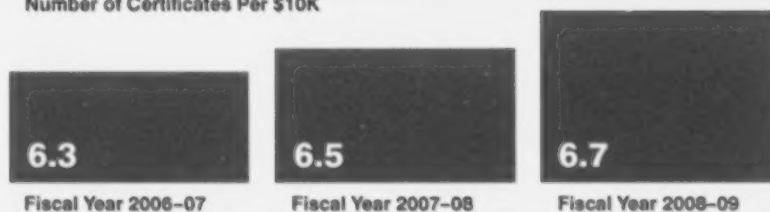
Total SOAP Applications: 12,553



The productivity index measures number of services provided per \$10,000 of cost. This is a standard measure that can be used across all programs. The effect of the 5% tariff increase has been excluded in all productivity calculations. Productivity improvements achieved in 2008-09 for the certificate program were higher than the 1% Value Agenda target.

## Productivity Index Certificate Program

Number of Certificates Per \$10K



1% Value Agenda Target

## Duty Counsel

Duty counsel services are provided either by in-house staff or private practice lawyers who are paid on a per diem basis in every courthouse in Ontario, including more than 30 remote and fly-in locations.

Duty counsel lawyers work in courtrooms across the province, providing efficient, cost-effective assistance to people in need of legal support. Duty counsel provide front-line advice, information and representation to individuals who would otherwise be unrepresented and unassisted in the legal system.

In 2008–09, the total cost of the duty counsel program increased by \$2.9 million over the previous year. Duty counsel costs for civil matters increased by \$3.8 million, while the costs of criminal assists declined by approximately \$900,000. Approximately \$1.7 million of the total increase in program expenditures was attributable to tariff and salary adjustments.

### Duty Counsel Program Cost Comparisons by Major Aid

(dollars in millions)



2007-08	Actual
2008-09	Actual
2008-09	Budget

The total number of persons assisted through the duty counsel program increased 2.5% in fiscal 2008–09 over 2007–08. Criminal assists increased year over year by 2.0%, while civil assists increased by 4.8% over the same period. The proportion of criminal and civil to total persons assisted was approximately 79% and 21%, respectively. This represents a slight 1% decrease in the proportion of criminal assists compared to fiscal 2007–08.

### Number of Persons Assisted by Duty Counsel

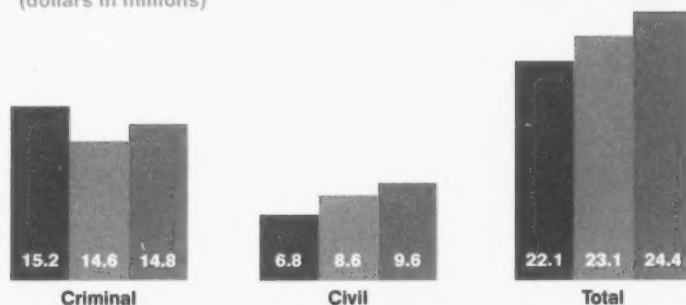
Aid Category	2006–07	2007–08	2008–09
Criminal	661,438	673,926	687,420
Civil	170,889	159,015	166,726
Total	832,327	832,941	854,146

Per diem duty counsel expenditures were under budget for 2008-09 but were approximately \$1 million higher than the previous year. This is partially due to tariff increases but has been modified by more work being done by staff duty counsel.

Expenditures for staff duty counsel were marginally over budget for the year. These expenditures increased by approximately \$1.8 million, or 16%, in comparison to the prior year. This variance was partially due to increases implemented during the year as part of the Lawyers' Workforce Strategy.

### Per Diem Duty Counsel Cost Comparisons by Major Aid

(dollars in millions)



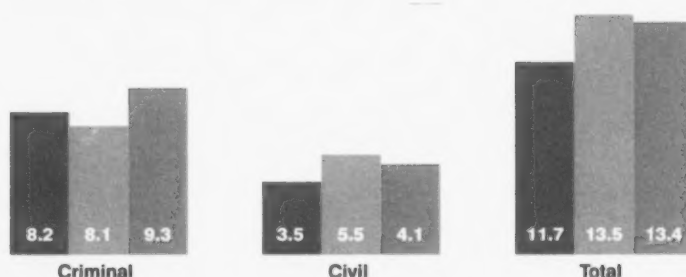
2007-08 Actual

2008-09 Actual

2008-09 Budget

### Staff Duty Counsel Cost Comparisons by Major Aid

(dollars in millions)



2007-08 Actual

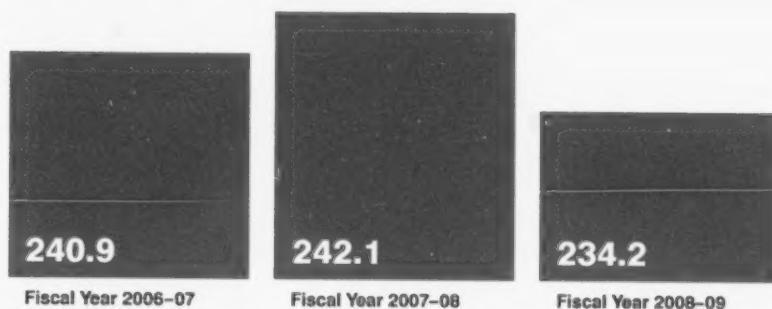
2008-09 Actual

2008-09 Budget

Productivity improvements in the duty counsel program were close to the 1% Value Agenda target in 2007-08, but were lower for the fiscal year 2008-09. The productivity index performance for the duty counsel program in 2008-09 was 3.3% less than the previous year's rating.

## Productivity Index Duty Counsel Program

Number of Certificates Per \$10K



Fiscal Year 2006-07

Fiscal Year 2007-08

Fiscal Year 2008-09

1% Value Agenda Target

## Community Legal Clinics

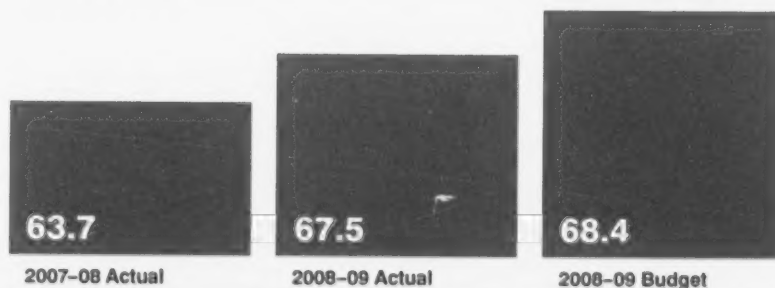
Legal Aid Ontario funds 80 community legal clinics throughout the province, including 17 specialty legal clinics, providing poverty law assistance services and public legal education to agencies and low-income communities, and engaging in law reform activities. Clinics are independent non-profit organizations.

General service clinics provide low-income Ontarians legal support in a number of areas of law, including the Ontario Disability Support Program (ODSP), worker's compensation, housing, worker's health and safety, and social benefits. Specialty legal clinics focus on specific groups of disadvantaged clients or particular areas of law that affect large numbers of low income people. Through test case litigation, law reform work and community development, legal clinics are often at the forefront of systemic change that benefits low-income Ontarians.

Clinic costs increased by 3.2% in 2008-09 over the previous year, but expenditures were 3.9% lower than was anticipated in the overall budget for the year. One of the main factors for this variance was reduced operational spending by the clinics during the year. Another factor contributing to the under expenditure relative to budget is trimmed spending on the Clinic Information Management Program, which will be carried forward as part of the 2009-10 budget.

## Clinic Program Cost Comparisons

(dollars in millions)

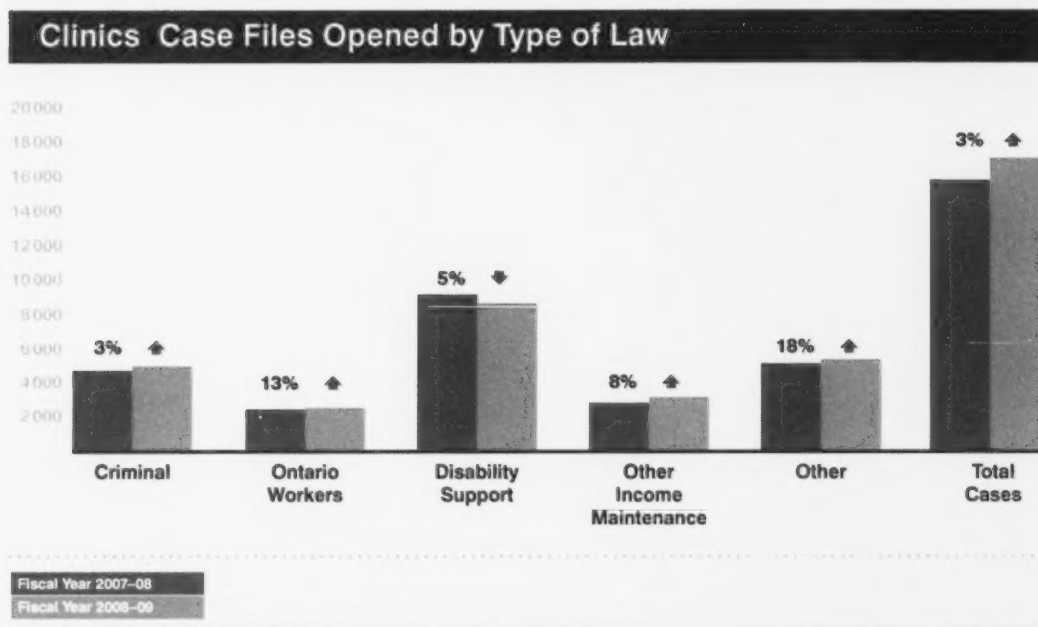


2007-08 Actual

2008-09 Actual

2008-09 Budget

Total new case files opened in 2008-09 increased by 576, or 3%, compared to 2007-08. This was primarily due to the increase in Other types of cases (18%) but was substantially offset by a decrease in the number of Disability Support cases (5%). All other services categories showed year over year increases.



On a regional basis, the cost per active file decreased on average from \$314 to \$311 for the clinics, or less than 1%, between 2007-08 and 2008-09. All of the clinics recorded varying reductions in the cost per case between the current and previous fiscal years. This was primarily due to the increased number of active files open in 2008-09. The overall cost reduction based on this increase in activity was \$17 per case.

Region	2006-07			2007-08			2008-09			
	Funding Received	Active Files	Cost/Active File	Funding Received	Active Files	Cost/Active File	Funding Received	Active Files	Cost/Active File	% Change Cost/Active
Specialty	\$ 10,010,374	\$ 22,566	\$ 444	\$ 11,422,714	\$ 24,508	\$ 466	\$ 11,916,864	\$ 26,008	\$ 458	-1.72%
Southwest	9,493,590	36,743	258	10,766,666	37,637	286	11,130,999	39,287	283	-1.05%
Northern	5,424,379	16,324	332	6,196,544	14,931	415	6,543,445	15,943	410	-1.20%
GTA	14,113,382	52,814	267	16,132,132	52,589	307	17,043,493	56,209	303	-1.30%
Central & East	9,251,599	46,370	200	10,707,344	46,003	233	10,993,282	47,696	230	-1.29%
<b>Total</b>	<b>\$ 48,293,284</b>	<b>\$ 174,817</b>	<b>\$ 276</b>	<b>\$ 55,225,400</b>	<b>\$ 175,668</b>	<b>\$ 314</b>	<b>\$ 57,628,083</b>	<b>\$ 185,143</b>	<b>\$ 311</b>	<b>-0.96%</b>

## Student Legal Aid Services Societies

Student Legal Aid Services Societies (SLASS), funded by LAO and delivered by volunteer law students, operate out of Ontario's six university law schools to provide public legal education and to deliver legal advice and representation to low income Ontarians who cannot afford a lawyer but do not qualify for legal aid.

Among the issues they deal with are minor criminal matters, landlord and tenant disputes, immigration issues, and workers' rights and tribunals, including the Ontario Human Rights Commission.

# Statutory Mandate

Legal Aid Ontario has a statutory mandate to promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals by means of:

- Providing consistently high quality legal aid services in a cost-effective and efficient manner;
  - Encouraging and facilitating flexibility and innovation in the provision of legal aid services;
  - Identifying, assessing and recognizing the diverse legal needs of low-income individuals and of disadvantaged communities in Ontario; and
  - Providing legal aid services to low-income individuals through a corporation that will operate independently from the Government of Ontario but within a framework of accountability to the Government of Ontario for the expenditure of public funds.
- In fulfilling this mandate Legal Aid Ontario is committed to providing services which recognize the importance of diversity, access, equity, creativity and quality.

## Our Vision

To ensure that healthy communities include responsive and meaningful legal aid services and improved access to justice.

## Values

### Integrity

We act with integrity and we assume that others do so.

### Respect

We practice respect in all relationships.

### Responsiveness

We are responsive to clients, stakeholders and staff. We treat people in an equitable way, recognizing their needs.

### Excellence

We strive for excellence and continuous quality improvement. We aim to attract and retain the best employees.

### Independence

We are an independent part of the justice system.

### Accountability

We are accountable to the government, clients, stakeholders and staff.

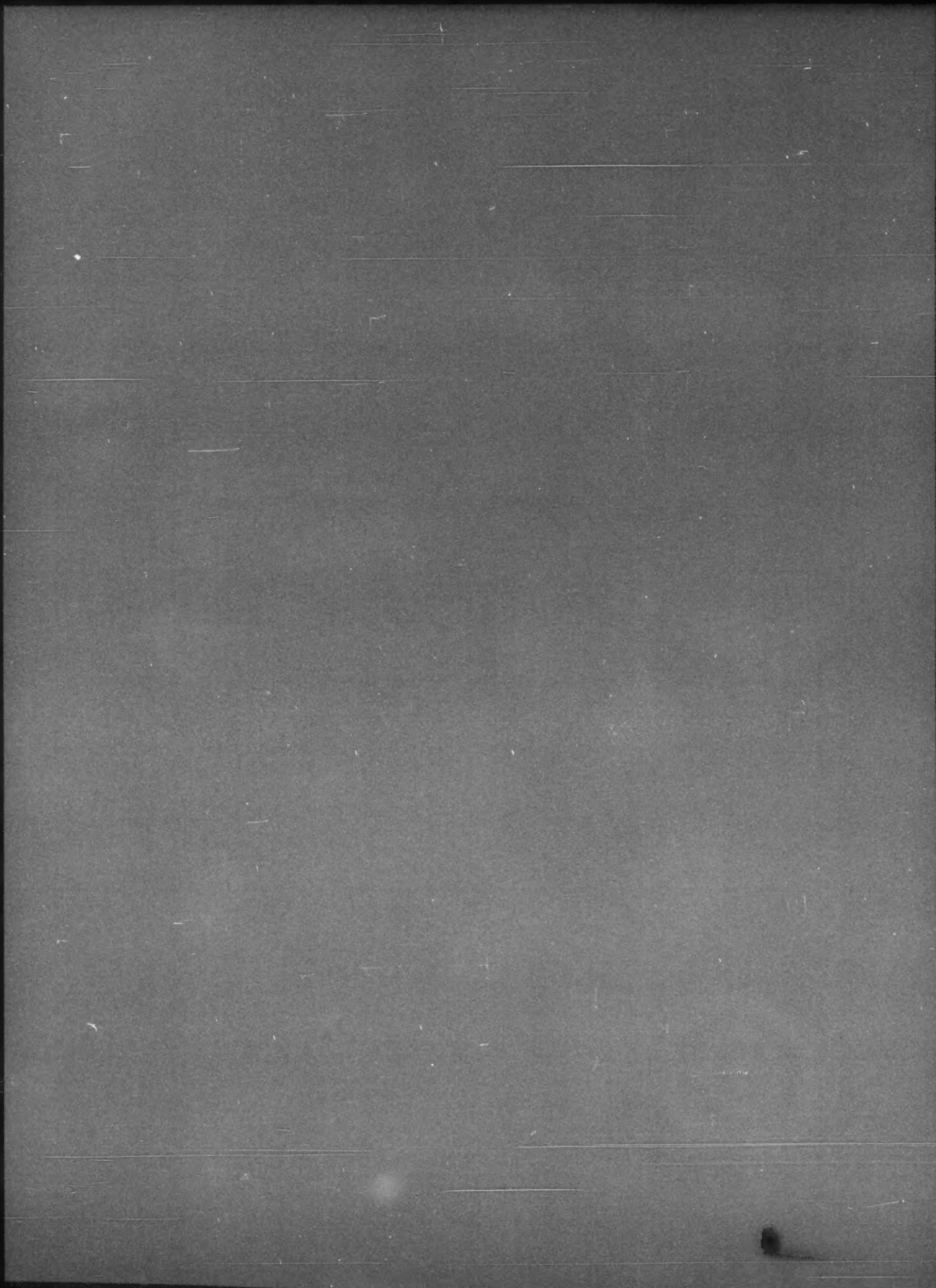
### Openness

We are open and consultative in decision-making.

### Consistency

We are consistent in our processes and decision-making.

We create unity across the organization. We make decisions on the basis of facts and sound principles.



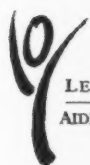
# Legal Aid Ontario Financial Statements

For the year ended March 31, 2009

## Contents

Auditor's Report	23
Financial Statements	
Balance Sheet	24
Statement of Operations	25
Statement of Changes in Accumulated Surplus (Deficit)	27
Statement of Cash Flows	28
Summary of Significant Accounting Policies	29
Notes to Financial Statements	32
Management Discussion and Analysis	41

# Management's Responsibility for Financial Information



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

40 Dundas Street West, Suite 200, Toronto ON M5G 2H1  
40, rue Dundas Ouest, bureau 200, Toronto ON M5G 2H1

Toll free / Sans frais : 1-800-668-8258  
Phone / Téléphone : 416-979-2352  
Fax / Télécopieur : 416-979-2948  
[www.legalaid.on.ca](http://www.legalaid.on.ca)

## Management's Statement of Responsibility

The Management of Legal Aid Ontario is responsible for the preparation, presentation and integrity of the accompanying financial statements, Management's Discussion and Analysis and all other information contained in this Annual Report. This responsibility includes the selection and consistent application of appropriate accounting principles and methods in addition to making the judgements and best estimates necessary to prepare the financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles, with appropriate consideration to materiality. The significant accounting policies followed by Legal Aid Ontario are described in the financial statements.

Management has developed and maintains a system of internal control, business practices and financial reporting to provide reasonable assurance that assets are safeguarded and that relevant and reliable financial information is produced on a timely basis. Internal auditors, who are employees of Legal Aid Ontario, review and evaluate internal controls on management's behalf.

The Board of Directors of Legal Aid Ontario ensures that management fulfils its responsibilities for financial information and internal control through an Audit and Finance Committee. This Committee meets regularly with management and the auditor to discuss internal controls, audit findings and the resulting opinion on the adequacy of internal controls, and the quality of financial reporting issues. The auditors have full access to the Audit and Finance Committee, with and without the presence of management, to discuss the results of their work.

The accompanying financial statements have been examined by the Office of the Auditor General of Ontario. The Auditor General's responsibility is to express an opinion on whether the financial statements are fairly presented in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The Auditor's Report outlines the scope of the Auditor General's examination and opinion.

Robert W. Ward  
President and  
Chief Executive Officer  
May 29, 2009

Michelle Séguin  
Vice President and  
Chief Administrative Officer  
May 29, 2009



Office of the Auditor General of Ontario  
Bureau du vérificateur général de l'Ontario

*Auditor's Report*

To Legal Aid Ontario  
and to the Attorney General of Ontario

I have audited the balance sheet of Legal Aid Ontario as at March 31, 2009 and the statements of operations and changes in net accumulated surplus (deficit) and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Legal Aid Ontario's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Legal Aid Ontario as at March 31, 2009 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Box 105, 15th Floor  
20 Dundas Street West  
Toronto, Ontario  
M5G 2C2  
416-327-2381  
fax 416-326-3812

R.P. 105, 15<sup>e</sup> étage  
20, rue Dundas ouest  
Toronto (Ontario)  
M5G 2C2  
416-327-2381  
télécopieur 416-326-3812  
  
www.auditor.on.ca

Toronto, Ontario  
May 29, 2009

Jim McCarter, CA  
Auditor General  
Licensed Public Accountant

# Legal Aid Ontario Balance Sheet

March 31, 2009

(dollars in thousands)

## ASSETS

### Current

Cash and cash equivalents (Note 2)	\$ 7,144	\$ 8,918
Accounts receivable (Note 3)	21,563	23,207
Prepaid expenses	1,197	881
Short-term investments (Note 4)	30,637	41,252
Short-term investments: contingency reserve (Notes 4 and 9)	20,000	20,000
	<b>\$ 80,541</b>	<b>\$ 94,258</b>

Long-term client accounts receivable (Note 3)

20,024 19,368

Capital assets (Note 5)

10,920 8,890

**\$ 111,485 \$ 122,516**

## LIABILITIES AND NET ASSETS

### Current

Accounts payable and accrued liabilities (Note 6) \$ 86,022 \$ 77,830

Accrued pension benefit (Note 12)

1,257 1,064

Deferred capital contributions (Note 7)

485 747

**\$ 87,764 \$ 79,641**

### Net Assets

Accumulated surplus (Note 1(c)) \$ (6,714) \$ 14,732

Invested in capital assets (Note 8) 10,435 8,143

Contingency reserve (Notes 4 and 9) 20,000 20,000

**\$ 23,721 \$ 42,875**

**\$ 111,485 \$ 122,516**

On behalf of the Board:



John D. McCamus, Chair

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

# Legal Aid Ontario Statement of Operations

**For the year ended March 31**

(dollars in thousands)

**2009**

**2008**

## REVENUE

Province of Ontario (Note 1(a))	\$	285,811	\$	283,888
The Law Foundation of Ontario		26,198		56,419
Client contributions		21,500		18,950
Judgments, costs, and settlements		296		282
Investment and other income		3,148		3,111
	\$	336,953	\$	362,650

## EXPENSES

### Core Business

#### Certificate Program

Criminal—Big Cases	\$	22,823	\$	20,808
Criminal—Others		80,078		74,950
Sub-total		102,901		95,758

Family		50,755		45,927
Immigration and refugee		17,701		14,801
Other civil		6,339		5,981
Settlement conferences		111		133

Sub-total		177,807		162,600
-----------	--	---------	--	---------

Area office services		25,574		24,088
Family law offices		2,518		2,366
Criminal law offices		1,194		1,582
Refugee law office		1,010		871

		208,103		191,507
--	--	---------	--	---------

### Duty Counsel Program

Duty counsel fees and disbursements		37,331		34,599
Expanded duty counsel		713		806
		38,044		35,205

### Clinic Program and Special Services

Clinic law services (Note 10)		62,527		60,702
Nishnawbe-Aski allocation		1,791		1,610
Student Legal Aid Services Societies		3,156		3,013
Clinic information management project		64		-
		67,538		65,325

### Service Innovation Projects

Other		810		1,094
		810		1,094

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

Legal Aid Ontario  
Statement of Operations  
(continued)

For the year ended March 31 (dollars in thousands)	2009	2008
<b>EXPENSES (continued)</b>		
<b>Service Provider Support</b>		
Research facility	2,124	2,091
	<u>2,124</u>	<u>2,091</u>
<b>Administrative and Other Costs</b>		
Provincial office	28,569	25,363
Amortization expense	3,711	3,149
Bad debts	7,208	9,094
	<u>39,488</u>	<u>37,606</u>
	\$ 356,107	\$ 332,828
Excess of revenue (deficit) over expenses for the year	<u>\$ (19,154)</u>	<u>\$ 29,822</u>

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

# Legal Aid Ontario

## Statement of Changes in Net Accumulated Surplus (Deficit)

For the year ended March 31, 2009 with comparative figures for 2008  
(dollars in thousands)

	Invested in capital assets	Contingency reserve	Accumulated surplus/ (deficit)	2009 Total	2008 Total
	(Note 8)	(Note 9)	(Note 1(c))		
Net Accumulated surplus, beginning of year	\$ 8,143	\$ 20,000	\$ 14,732	\$ 42,875	\$ 19,559
Excess (deficiency) of revenue over expenses	(3,515)	-	(15,639)	(19,154)	29,822
Investment in capital assets	5,807	-	(5,807)	-	-
Change in accounting policy - valuation of client accounts receivable	-	-	-	-	(6,506)
Net Accumulated surplus/ (deficit), end of year	\$ 10,435	\$ 20,000	\$ (6,714)	\$ 23,721	\$ 42,875

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

# Legal Aid Ontario

## Statement of Cash Flows

**For the year ended March 31**

**2009**

**2008**

(dollars in thousands)

Cash provided by (used in)

### OPERATING ACTIVITIES

Excess of revenue over expenses for the year	\$ (19,154)	\$ 29,822
Valuation adjustment on client accounts receivable	-	(6,506)
Adjustments to reconcile excess of revenue over expenses to net cash provided by operating activities:		
Amortization	3,711	3,149
Amortization of deferred contributions	(262)	(472)
Employer pension contributions	(1,907)	(1,771)
Pension expense	2,100	1,919
Loss on disposal of capital assets	66	-
Changes in non-cash working capital balances:		
Accounts receivable	1,644	(5,452)
Prepaid expenses	(316)	17
Accounts payable and accrued liabilities	8,192	(1,208)
Accrued interest on investments	615	(890)
Long-term client accounts receivable	(656)	10,230
	<b>\$ (5,967)</b>	<b>\$ 28,838</b>

### INVESTING ACTIVITIES

Purchase of capital assets	\$ (5,807)	\$ (872)
Purchase of investments	-	(35,365)
Redemption of investments	10,000	-
	<b>\$ 4,193</b>	<b>\$ (36,237)</b>

**Net increase (decrease) in cash and cash equivalents during the year**

**(1,774)**      **(7,399)**

**Cash and cash equivalents, beginning of year**

**8,918**      **16,317**

**Cash and cash equivalents, end of year**

**\$ 7,144**      **\$ 8,918**

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

# Legal Aid Ontario Summary of Significant Accounting Policies

March 31, 2009

## Nature of Operations

On December 18, 1998, the Ontario Legislative Assembly enacted the *Legal Aid Services Act, 1998* whereby Legal Aid Ontario (the "Corporation") was incorporated without share capital under the laws of Ontario. The Corporation began operations on April 1, 1999 and is tax exempt under the Income Tax Act (Canada).

The *Legal Aid Services Act, 1998* establishes the following mandate for the Corporation:

- To promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals by providing high quality legal aid services
- To encourage and facilitate flexibility and innovation in the provision of legal aid services
- To recognize the diverse legal needs of low-income individuals and disadvantaged communities
- To operate within a framework of accountability for the expenditure of public funds

The affairs of the Corporation are governed and managed by a Board of eleven Directors appointed by the Lieutenant Governor in Council. While the Corporation operates independently from the Province of Ontario and the Law Society of Upper Canada, it is accountable for the expenditure of public funds and for the provision of legal aid services in a manner that both meets the needs of low-income individuals and is cost-effective and efficient.

## Basis of Accounting

The Corporation follows the deferral method of accounting for contributions.

Accumulated surplus (deficit) represents the excess (deficiency) of revenue over expenses related to the Corporation's program delivery and administrative activities.

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

## Revenue Recognition

Restricted contributions are recognized as revenue in the year in which the related expenses are incurred. Unrestricted contributions are recognized as revenue if the amount to be received can be reasonably estimated and collection is reasonably assured. Due to uncertainty surrounding the amounts to be billed, client contributions are recognized as revenue when the Corporation accrues a lawyer's invoice on behalf of a client. Judgments, costs and settlements are recognized as revenue when awarded.

## Expense Recognition

Expenses are recognized on an accrual basis. Certificate program costs include amounts billed to the Corporation by lawyers and an estimate of amounts for work performed by lawyers but not yet billed to the Corporation.

## Cash and Cash Equivalents

Cash and cash equivalents consist of cash on hand and balances with banks plus highly liquid investments that are readily convertible to known amounts of cash and which are subject to an insignificant risk of changes in value with original maturities of three months or less.

Legal Aid Ontario  
Summary of Significant  
Accounting Policies  
(Continued)

March 31, 2009

**Financial Instruments**

The Corporation has designated all of its investments as Available for Sale and as such, are recorded at fair value. Transaction costs related to the purchase of investments are capitalized and costs related to the sale of investments are expensed in the year incurred. Changes in fair value are treated as an increase or decrease in the statement of changes in accumulated surplus (deficit).

Fair value for investments are valued at year-end quoted market prices. The Corporation has designated client accounts receivable as loans and receivables and carries them at amortized cost using the effective interest rate method.

The Corporation has designated its cash and cash equivalents as Held-For-Trading and carries them at fair value. Accounts payable and accrued liabilities are designated as Other liabilities and are also carried at fair value. The fair value of cash and cash equivalents, accounts payable and accrued liabilities approximate their face value due to the short-term nature of these accounts.

The Corporation has adopted the Canadian Institute of Chartered Accountants' ("CICA") Handbook Section 3861, Financial Instruments - Disclosure and Presentation, in accordance with the Accounting Standards Boards' decision to exempt not-for-profit organizations from the disclosure requirements with respect to financial instruments contained with Section 3862, Financial Instruments - Disclosures, and Section 3863, Financial Instruments - Presentation.

**Capital Assets**

Capital assets are recorded at cost less accumulated amortization. Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Furniture and office equipment	- 5 years
Computer hardware and software	- 3 years
Custom-designed software	- 3 years
Enterprise-wide software	- 7 years
Leasehold improvements	- over the term of lease

**Deferred Capital Contributions**

Deferred capital contributions, related to the funding received from the Province of Ontario for the acquisition of capital assets, represents the unamortized portion of contributions used for the acquisition of capital assets. Amortization of the deferred capital contribution is provided on the same basis as the related asset.

**Pensions**

Substantially all of the Corporation's employees are enrolled in a defined contribution plan. The cost of pension benefits for defined contribution plans are charged to operations as contributions become due. The Corporation also has a small number of employees enrolled in a defined benefit plan. The cost of pension benefits earned by the employees covered by the defined benefit plan is actuarially determined using the projected benefit method prorated on service and management's best estimate of expected plan investment performance, salary escalation, terminations and retirement ages of plan members. Adjustments for plan amendments, changes in assumptions and actuarial gains and losses are recorded in the statement of operations over the expected average remaining service life of the employee group which is approximately 7 years.

Legal Aid Ontario  
Summary of Significant  
Accounting Policies  
(Continued)

March 31, 2009

**Use of Estimates**

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements, and the reported amounts of revenue and expenses during the reporting period. Actual results could differ from management's best estimates as additional information becomes available in the future. Significant estimates in the financial statements include the allowance for accounts receivable, accruals related to legal work performed but not yet billed and accrued pension benefits.

**Future Accounting Changes**

The CICA Handbook Section 4400, Financial Statement Presentation by Not-For-Profit Organizations:

Recent amendments to Section 4400, Financial Statement Presentation by Not-for-Profit Organizations, will modify the requirement with respect to various elements of financial statement presentation. These amendments include:

- (i) reporting certain revenue at its gross amount in the statement of operations;
- (ii) the elimination of the requirement to treat net assets invested in property and equipment as a separate component of net assets; and
- (iii) when a not-for-profit organization classifies its expenses by function and allocates some of its general support costs to another function, disclosing the policy adopted for expenses and amounts allocated from general support costs to other functions.

The new standard applies to financial statements relating to fiscal years beginning on or after January 1, 2009. The Corporation is evaluating the impact of the amendments on its financial statements.

# Legal Aid Ontario Notes to Financial Statements

March 31, 2009

## 1. Funding by the Province of Ontario

Section 71 of the *Legal Aid Services Act, 1998* requires the Corporation and the Attorney General of Ontario to enter into a Memorandum of Understanding ("MOU") every five years. The purpose of the MOU is to clarify the operational, administrative, financial, and other relationships between the Attorney General and the Corporation.

The Memorandum of Understanding which was signed on December 22, 2000 expired April 1, 2004. A new Memorandum of Understanding was signed on December 10, 2008. The agreement is effective for five years and expires on December 10, 2013.

(a) Contributions received from the Province of Ontario were allocated as follows:

(dollars in thousands)	2009	2008
Contributions	\$ 285,549	\$ 283,416
Amortization of deferred contributions (note 7)	262	472
	<u>\$ 285,811</u>	<u>\$ 283,888</u>

(b) Included in contributions from the Province of Ontario for the year ended March 31, 2009 is an amount of \$ 50.1 million (2008 - \$50.4 million) representing an allocation of funds from a lump sum transfer by the Federal Government to the Province in connection with criminal law, the Youth Criminal Justice Act, and other expenditures for unique pressures through a cost-sharing arrangement.

(c) Subsection 66(3) of the *Legal Aid Services Act, 1998* allows the Corporation to designate any surplus or deficit in a fiscal year to either or both of the two subsequent fiscal years with the approval of the Attorney General, unless under Subsection 69(2) it is ordered by the Minister of Finance to pay its surplus into the Consolidated Revenue Fund.

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**2. Cash and Cash Equivalents**

The Corporation has an available line of credit in the amount of \$5 million which remained unused as of March 31, 2009. The credit facility bears interest at prime rate and is unsecured.

**3. Accounts Receivable**

(dollars in thousands)

	2009	2008
Client accounts receivable	\$ 80,233	\$ 73,152
Less: Allowance for doubtful accounts	(46,293)	(42,778)
Client accounts receivable (net)	33,940	30,374
Less: Long-term portion of client accounts receivable	(20,024)	(19,368)
Client accounts receivable - current	13,916	11,006
Due from The Law Foundation of Ontario	688	3,798
Other receivables	6,959	8,403
Current accounts receivable	\$ 21,563	\$ 23,207

The Corporation has a client contribution program for legal aid applicants who do not meet the Corporation's financial eligibility requirements for a non-contributory certificate. These applicants receive the assistance they need by entering into a contribution agreement, by which they undertake to repay the Corporation over time for the services provided to them. Contribution agreements may include monthly payments and/or liens on property.

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**4. Investments**

The Corporation has designated all of its investments as Available for Sale and records them at fair value.

(dollars in thousands)	2009		2008	
	Carrying Value	Fair Value	Carrying Value	Fair Value
<b>Guaranteed Investment certificates</b>	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 60,000	\$ 60,000
<b>Accrued interest</b>	637	637	1,252	1,252
<b>Less: Contingency reserve</b>	\$ 50,637	\$ 50,637	\$ 61,252	\$ 61,252
-Short-term (Note 9)				
	\$ (20,000)	\$ (20,000)	\$ (20,000)	\$ (20,000)
<b>Total</b>	<b>\$ 30,637</b>	<b>\$ 30,637</b>	<b>\$ 41,252</b>	<b>\$ 41,252</b>

The Corporation has developed an investment policy in accordance with the statutory requirements outlined in Sections 7(1), 7(2), 7(3) and 7(4) of Ontario Regulation 107/99 made under the *Legal Aid Services Act, 1998*. The Corporation's short-term and long-term investment policy is to invest in highly liquid investments in Canadian federal government securities, Canadian provincial government securities or other guaranteed investment certificates issued or guaranteed by Canadian financial institutions with a rating of A or above. The investments held by the Corporation as at March 31, 2009 are in compliance with the statutory requirements. The Corporation earned total investment income of \$1.9 million in 2009 (2008-\$1.7 million).

The Corporation's investment portfolio is exposed to various risks, which are mitigated by the type of investments and therefore risk is low. The associated risks with the investments are as follows:

**(a) Interest rate risk:**

The value of fixed income securities will generally rise if interest rates fall and decrease if interest rates rise. The fixed income investments consist of \$50.0 million in 2009 (2008-\$60.0 million) in guaranteed investment certificates, bearing interest rates ranging from 0.6% to 3.0% (2008 from 3.0 to 4.4%) and maturing from September 3, 2009 to March 31, 2010 (2008-August 21, 2008 to March 30, 2009).

**(b) Liquidity risk:**

Liquidity risk is the ease with which an organization can readily convert its investments into cash. Guaranteed investment securities represent instruments in highly liquid investments that are readily converted into known amounts of cash.

**(c) Market risk:**

Market risk arises as a result of trading fixed income securities. Fluctuation in the market exposes the Corporation to a risk of loss. Given the composition of the investment portfolio and the statutory requirements regarding investment decisions, market risk is low.

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**5. Capital Assets**  
(dollars in thousands)

	2009		2008	
	Cost	Accumulated Amortization	Cost	Accumulated Amortization
Furniture and office equipment	\$ 2,180	\$ 1,555	\$ 3,227	\$ 3,079
Computer hardware and software	19,727	18,071	18,135	7,259
Custom-designed software	46	20	46	5
Enterprise-wide software	15,628	10,441	15,628	8,209
Leasehold improvements	7,376	3,950	5,237	4,831
	<b>\$ 44,957</b>	<b>\$ 34,037</b>	<b>\$ 42,273</b>	<b>\$ 33,383</b>
Net book value		<b>\$ 10,920</b>		<b>\$ 8,890</b>

**6. Accounts Payable and Accrued Liabilities**  
(dollars in thousands)

	2009	2008
Legal accounts—billings received but not paid	\$ 23,243	\$ 19,547
—work performed but not yet billed	55,688	54,096
Rent inducements	1,857	12
Trade and other payables	4,525	3,622
Vacation pay	709	553
	<b>\$ 86,022</b>	<b>\$ 77,830</b>

At year end, management estimates the liability for work performed by private lawyers that has not yet been billed to the Corporation to be approximately \$55.7 million (2008—\$54.1 million).

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**7. Deferred Capital Contributions**

Changes in capital contributions relating to Province of Ontario funded projects are as follows:

(dollars in thousands)	2009	2008
Balance, beginning of year	\$ 747	\$ 1,219
Amortization of deferred contributions (Note 1(a))	(262)	(472)
Balance, end of year	\$ 485	\$ 747

**8. Changes in Net Assets Invested in Capital Assets**

(dollars in thousands)	2009	2008
Balance, beginning of year	\$ 8,143	\$ 9,948
Amortization	(3,711)	(3,149)
Amortization of deferred contributions	262	472
Purchase of capital assets	5,807	872
Disposal of capital assets	(66)	-
Balance, end of year	\$ 10,435	\$ 8,143
<b>Represented by</b>		
Capital assets (Note 5)	\$ 10,920	\$ 8,890
Deferred capital contributions (Note 7)	(485)	(747)
	\$ 10,435	\$ 8,143

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**9. Contingency Reserve**

Section 66(4) of the *Legal Aid Services Act, 1998*, requires the Corporation to maintain a contingency reserve fund as prescribed. Section 6 of Ontario Regulation 107/99, made under the *Legal Aid Services Act, 1998*, requires the Corporation to pay into the account, which was to be established for the purpose of holding the reserve fund, the capital amount of \$20 million. The Regulation also requires the Corporation to obtain advance approval from the Attorney General for any withdrawal beyond \$5 million of this capital amount and for the Corporation to provide an explanation of why the withdrawal is needed, a schedule for repayment, and a statement of the Corporation's plans for preventing a similar need from arising in future.

(dollars in thousands)	2009	2008
Balance, beginning of year	\$ 20,000	\$ 2,635
Transfer to contingency reserve from accumulated surplus	-	17,365
Balance, end of year	\$ 20,000	\$ 20,000

**Represented by**

(dollars in thousands)	2009	2008
Investments—short-term (Note 4)	\$ 20,000	\$ 20,000
	\$ 20,000	\$ 20,000

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**10. Clinic Law Services**

The Corporation provides funding to community clinics enabling them to provide legal aid services to the community they serve on a basis other than fee for service. The community clinics are organizations structured as corporations without share capital and are governed and managed by a board of directors. Community Clinics are independent from, but accountable to, the Corporation under Sections 33 to 39 of the *Legal Aid Services Act, 1998*. Each community clinic is independently audited and is required to provide audited financial statements to the Corporation for the funding period.

The total grant to community clinics consists of:

(dollars in thousands)	2009	2008
Payments to and on behalf of clinics	\$ 60,646	\$ 58,865
Administrative costs	1,881	1,837
	<u>\$ 62,527</u>	<u>\$ 60,702</u>

**11. Commitments and Contingencies**

(a) The Corporation issues certificates to individuals seeking legal aid assistance. Each certificate issued authorizes legal services to be performed within the tariff guidelines. At March 31, 2009 management estimates that a potential \$ 47.0 million (2008 – \$47.0 million) could still be incurred on certificates issued on or before March 31, 2009 over and above the billings received to date and management's estimate of work performed but not yet billed.

(b) The Corporation leases various office premises and equipment throughout the Province. The base rent and estimated operating costs based on prior period information under these leases for the next five years and thereafter are approximately as follows:

(dollars in thousands)	Base Rent	Operating Costs	Total
<b>2010</b>	\$ 2,915	\$ 2,847	\$ 5,762
<b>2011</b>	2,596	2,646	5,242
<b>2012</b>	1,837	2,135	3,972
<b>2013</b>	1,528	1,838	3,366
<b>2014</b>	1,400	1,731	3,131
<b>Thereafter</b>	5,346	7,131	12,477
	<u>\$ 15,622</u>	<u>\$ 18,328</u>	<u>\$ 33,950</u>

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**11. Commitments and Contingencies  
(continued)**

(c) The Corporation is the defendant in a number of lawsuits arising in the ordinary course and conduct of business. The outcome and ultimate disposition of these actions are not likely to be significant and are not determinable at this time. Losses, if any, will be accounted for in the period of settlement.

Some of the above lawsuits are covered by insurance after the application of a deductible of up to \$0.045 million, depending on when the event of the claim occurred and the nature of the claim.

**12. Pensions**

The Corporation has a pension plan to provide retirement benefits for its employees. The plan has effectively two plans. A defined contribution with a defined benefit component and supplementary (executive) plan.

**Defined Contribution Component**

The defined contribution component of the plan covers 622 (2008–594) employees. The Corporation makes pension contributions to the defined contribution component of the plan which is limited to making regular payments to match the amount contributed by the employees for current service. The Corporation's pension expense for the year relating to this component of the plan was \$1.862 million (2008–\$1.722 million).

**Defined Benefit Component**

The defined benefit component of the plan covers 9 (2008–10) participants. Under this benefit plan, benefits at retirement are related to years of service and remuneration during the years of employment. It is subject to actuarial valuations for funding purposes at intervals of not more than three years. The next actuarial valuation will be performed in fiscal 2011 on the value at January of 2011. The Corporation makes pension contributions to this component of the plan in amounts recommended by the actuary.

For the year ended March 31, 2009, an actuarial valuation for accounting purposes was performed using the following assumptions:

<b>Discount rate</b>	<b>5.5 %</b>
<b>Salary increases</b>	<b>4.0%</b>
<b>Expected rate of return on assets</b>	<b>6.0%</b>

Legal Aid Ontario  
Notes to Financial Statements  
(Continued)

March 31, 2009

**12. Pensions (continued)**

The actuarial valuation for accounting purposes for the year ended March 31, 2009 is as follows:

(dollars in thousands)	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Accrued benefit obligation	<b>\$ 2,633</b>	<b>\$ 3,183</b>
Fair value of plan assets	<b>2,472</b>	<b>2,940</b>
Actuarial surplus (deficit)	<b>(161)</b>	<b>(243)</b>
Pension income	<b>90</b>	<b>39</b>
Pension accrued benefit asset	<b>177</b>	<b>88</b>
Pension contributions		
Employees	<b>24</b>	<b>35</b>
Corporation	<b>131</b>	<b>72</b>
Pension paid benefits	<b>140</b>	<b>48</b>

**Supplementary Benefit Plan**

The Board of the Corporation has also approved the establishment of a supplementary pension benefit plan for designated executive members. Under the supplementary pension benefit plan, benefits at retirement are related to years of service and remuneration during the years of employment. The Plan is unfunded and the benefits will be paid by the Corporation as they become due. The accounting valuation for the unfunded retirement plan has been performed as at March 31, 2009.

For the year ended March 31, 2009, an actuarial valuation for accounting purposes was performed using the following assumptions:

<b>Discount rate</b>	<b>6.0 %</b>
<b>Inflation</b>	<b>3.0%</b>

The actuarial valuation for accounting purposes for the year ended March 31, 2009 indicated the Corporation's pension expense on this benefit for the year was \$0.283 million (2008-\$0.187 million); the pension accrued benefit obligation as at March 31, 2009 was \$0.679 million (2008-\$0.634 million); and the accrued benefit liability as at March 31, 2009 was \$1.434 million (2008-\$1.152 million). During the year, the employee and the Corporation made no payments to the plan (2008-\$ nil).

**13. Comparative Figures**

Certain comparative figures has been reclassified in order to conform with current year presentation.

# Management Discussion and Analysis

March 31, 2009

This management discussion and analysis report is intended to assist readers in understanding the operating results and financial position of Legal Aid Ontario as well as its strategic direction regarding the provision of services in the future.

This report should be read in conjunction with the audited financial statements for the Corporation for the year ended March 31, 2009, prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles, and the accompanying notes which form a part of those statements.

## Overview

Legal Aid Ontario (LAO) is the public agency responsible for ensuring equitable access to justice for economically disadvantaged individuals throughout Ontario. LAO, established by statute in 1999, is an independent but publicly funded and accountable non-profit corporation administering the provincial legal aid program. Services are delivered by private lawyers acting on a "fee for service" basis, by community legal clinics funded by LAO, and through lawyers employed directly by LAO.

LAO currently operates 51 area offices located in 48 communities throughout Ontario with a Provincial office located in Toronto. These offices receive and process applications and issue legal aid certificates to financially eligible individuals. Legal aid certificates allow clients to receive legal services from either a private lawyer or, in some cases, a lawyer employed by LAO.

Duty Counsel services for most courtrooms in the province are provided by Legal Aid Ontario using a combination of private lawyers and lawyers who are employees of LAO.

In addition, LAO provides funding to approximately 80 community legal clinics and six Student Legal Aid Services Societies (SLASS), which are operated by each of the Ontario universities who offer a law program.

In June 2007, LAO adopted a new management strategy that emphasized innovation, measurement, prioritization, accountability and co-ordination with an objective of achieving excellence in management.

## Financial Highlights

Legal Aid Ontario recorded an excess of expenses over revenues for the year ended March 31, 2009 amounting to \$19.2 million, \$5.1 million less than the approved 2009-10 budget deficit of \$24.3 million.

Total revenues declined from the previous fiscal year by \$25.7 million and total expenses increased \$23.3 million as shown in the following chart:

(dollars in thousands)

Change

	2009	2008	\$	%
<b>Revenues</b>	<b>\$ 336,953</b>	<b>\$ 362,650</b>	<b>\$ (25,697)</b>	<b>(7.1)%</b>
<b>Expense</b>	<b>\$ 356,107</b>	<b>\$ 332,828</b>	<b>\$ 23,279</b>	<b>7.0 %</b>

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Financial Highlights (continued)

This change in year-to-year operating results was anticipated at the time the budget was approved for the year. The changes were attributable to:

- An increase of \$2.0 million in revenue from the Province of Ontario as part of a three year commitment to LAO to provide an additional \$51.0 million in funding;
- A reduction in Law Foundation revenues of approximately \$30.0 million due to the effects of the global economic downturn;
- An increase of approximately \$2.6 million in other revenue sources, particularly client contributions;
- A \$15.2 million increase in certificate program expenditures distributed among the following types of matters:

<b>Criminal</b>	<b>\$7.1 million</b>	<b>7.5%</b>
<b>Family</b>	<b>\$4.8 million</b>	<b>10.5%</b>
<b>Immigration and</b>		
<b>Refugee</b>	<b>\$2.9 million</b>	<b>19.5%</b>

Approximately \$7.5 million, or 50% of these increases, were attributable to tariff increases.

- An increase of \$2.8 million (8.1%) for Duty Counsel services, including \$1.0 million related to tariff increases;
- Additional funding amounting to approximately \$1.8 million (3.4%) provided to Community Legal Clinics;
- An increase of \$1.9 million (5.0%) in administrative costs.

### Fiscal 2009 Analysis

#### REVENUES

Revenues declined to \$336.9 million in 2008-09 from \$362.5 million, or \$25.7 million, the previous year. The major factors contributing to this change were as follows:

##### (a) Province of Ontario

The provincial government demonstrated its commitment to LAO by providing funding in the amount of \$51 million over three years, beginning in fiscal 2007-08. The additional funding in 2008-09 amounted to \$17 million, a \$2 million increase over the funding

of \$15 million provided in the first year. At the time the funding was announced, the Board approved specific plans to use these funds over the three year period and expenditures related to these plans are reflected in the current year operating results.

##### (b) Law Foundation of Ontario

The Law Foundation of Ontario administers the interest earned on lawyers' trust fund balances and Legal Aid Ontario receives 75% of this net income. These revenues are highly dependent on two factors; the Bank of Canada target overnight interest rate and real estate activity levels.

A model was developed in 2007-08 which assists in predicting revenues from this source and reductions in comparison to previous years had been anticipated due to the downturn in economic conditions. Overall, Law Foundation revenues for 2008-09 declined by approximately \$30 million from 2007-08 which was \$3.2 less than the amount budgeted in 2008-09. This was the direct result of numerous rate reductions the Bank of Canada made in response to the severity of economic conditions globally.

##### (c) Client Contributions

LAO has a repayment arrangement for individuals who do not meet the Corporation's financial eligibility guidelines for non-contributory certificate services. These applicants receive the legal assistance they need and enter into an agreement in which they undertake to repay the Corporation the cost of the services provided on their behalf by solicitors who are paid by LAO. These agreements may include monthly payment arrangements and/or liens on property.

Historically, a proportion of all clients receiving certificates will enter into a repayment or contribution agreement. This source of revenue is positively correlated to certificate increases. That is, as the cost of the certificate program increases, client contribution revenues also generally increase by approximately 11%.

In 2008-09 certificate costs increased by \$15.2 million compared to 2007-08 which generated an additional \$2.5 million (16.5%) in revenue from client contributions.

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

#### EXPENSES

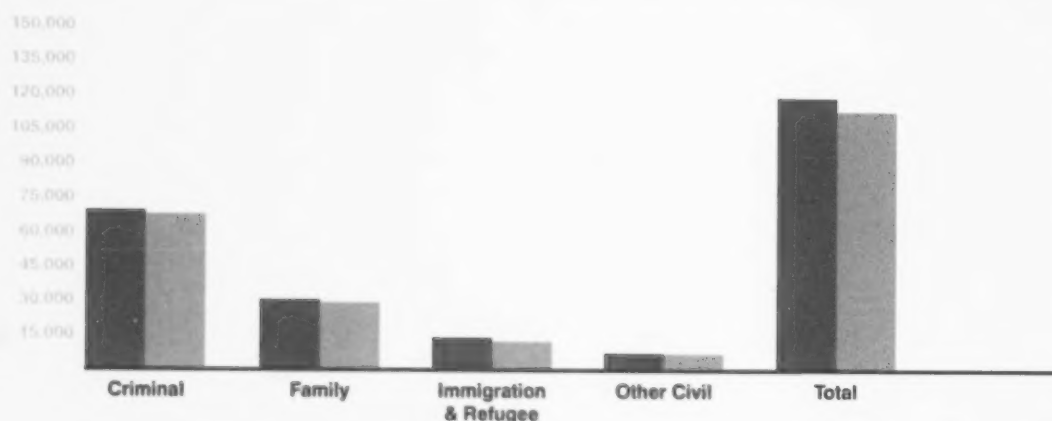
Total expenses increased to \$356.1 million for fiscal 2008-09, an increase of \$23.2 million compared to 2007-08. The majority of the total increase, approximately \$21.6 million, was directly related to client service expenditures.

#### Certificate Program

##### Certificates Issued

Certificates issued in 2008-09 totalled 117,169 compared to a target for the year of 111,825, a difference of 5,344 certificates or 4.8%. The following is the number of certificates issued by category during the year compared to target:

#### Certificates Issued vs. Targets by Major Aid



Certificates Issued

Target

#### Certificates Issued vs. Targets by Major Aid

	Criminal	Family	Immigration & Refugee	Other Civil	Total
<b>Actual</b>	<b>68,453</b>	<b>30,107</b>	<b>12,706</b>	<b>5,903</b>	<b>117,169</b>
<b>Target</b>	<b>67,258</b>	<b>27,700</b>	<b>11,060</b>	<b>5,807</b>	<b>111,825</b>
<b>Change</b>	<b>(1,195)</b>	<b>(2,407)</b>	<b>(1,646)</b>	<b>(96)</b>	<b>5,344</b>
<b>% Change</b>	<b>1.8%</b>	<b>8.7%</b>	<b>14.9%</b>	<b>1.7%</b>	<b>4.87%</b>

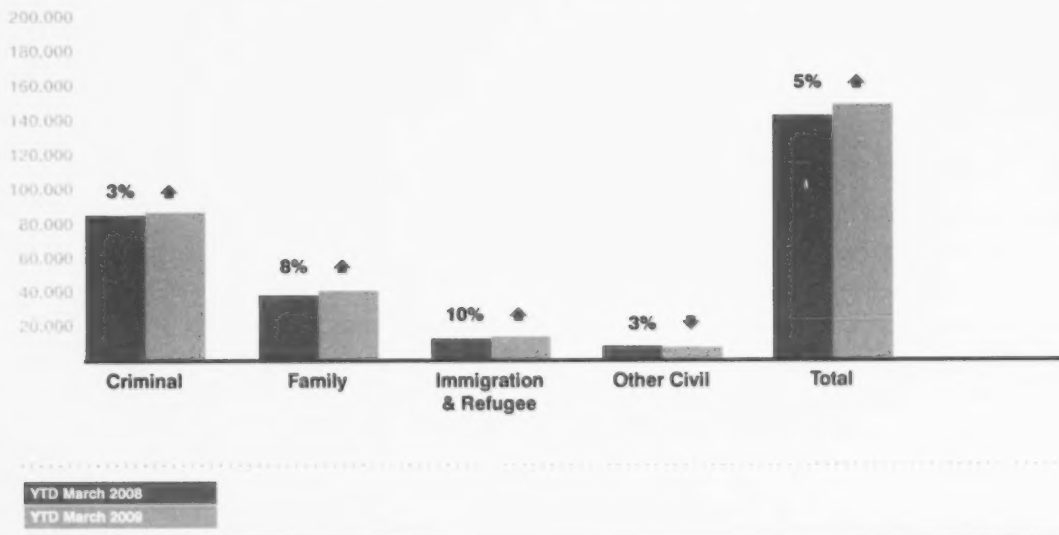
## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

Total certificates issued in relation to applications received increased by 4.8% in 2008-09 compared to 2007-08. Applications increased for all major aid categories other than Civil, with the highest percentage increases being recorded in Family and Immigration/Refugee matters. The percentage of applications that qualify for a certificate has increased to 80% from 77% between 2008-09 and 2007-08. This can be substantially attributed to the increased number of Family certificates LAO committed to issue in response to the increased funding provided by the Province in 2007-08. This also contributed to the increased cost of family certificates for the year.

### Total New Applications For Certificates by Major Aid



## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

#### **Certificate Expenditures**

Total certificate expenditures in 2008-09 amounted to \$177.8 million, an increase of \$15.2 million or 9.4% compared to 2007-08 with increases occurring in all major aid categories. Approximately \$7.5 million of the total increase for the year was due to the 5% tariff increase included as part of the additional government funding commitment made in 2007-08.

Changes in year over year expenditures for the Certificate Program were as follows:

(dollars in thousands)

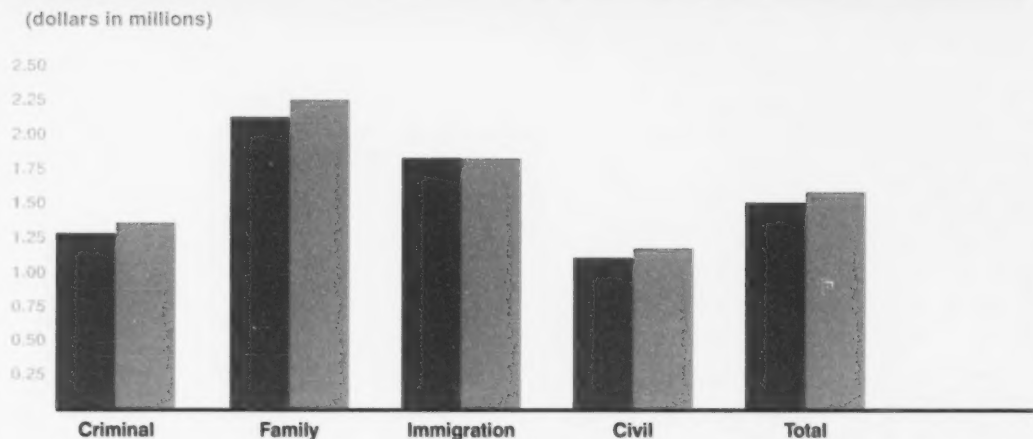
	Change			
	2009	2008	\$	%
<b>Criminal – Big Cases</b>	<b>\$ 22,823</b>	<b>\$ 20,808</b>	<b>\$ 2,015</b>	<b>9.7%</b>
<b>Criminal – Other</b>	<b>\$ 80,078</b>	<b>\$ 74,950</b>	<b>\$ 5,128</b>	<b>6.8%</b>
<b>Family</b>	<b>\$ 50,755</b>	<b>\$ 45,927</b>	<b>\$ 4,828</b>	<b>10.5%</b>
<b>Immigration and Refugee</b>	<b>\$ 17,701</b>	<b>\$ 14,801</b>	<b>\$ 2,900</b>	<b>19.6%</b>
<b>Other Civil</b>	<b>\$ 6,450</b>	<b>\$ 6,114</b>	<b>\$ 336</b>	<b>5.5%</b>
<b>Total Certificate Expenditures</b>	<b>\$ 177,807</b>	<b>\$ 162,600</b>	<b>\$ 23,279</b>	<b>9.4%</b>

March 31, 2009

**Fiscal 2009 Analysis (continued)**

The following chart depicts the average certificate case cost by major aid on a twelve month rolling average. Between 2008-09 and 2007-08, the overall average case cost increased to \$1,575 from \$1,491.

**Average Case Cost By Major Aid**



April 2007-March 2008

April 2008-March 2009

Average case cost increased in the range of 4% to 6% in the majority of aid categories and generally this can be attributed to the tariff increase. The exception is in Immigration/Refuges where average cost has remained relatively stable. This is likely the result of a backlog of refugee claims to be heard before the Refugee Protection Divisions of the Immigration and Refugee Board which has delayed the completion of cases. The remainder of the overall increase in certificate expenditures was related to the increased number of certificates issued.

The cost of Big Cases increased by approximately \$2.0 million or 9.7% compared to last year. Big Case costs are difficult to predict due to the nature of the cases involved, however, LAO will be conducting a study in the next year to improve its ability to forecast these types of expenditures.

In fiscal 2008-09 there were 68,453 certificates issued for criminal cases other than Big Cases. A 4.5% increase over the actual number of certificates issued in 2007-08 had been anticipated for the year but this target was exceeded by 1.8%. About half of the increase in certificates issued resulted from assault, narcotic and theft charges. The increased number of certificates issued in 2008-09 accounted for additional expenditures of \$3.2 million during the year.

A portion of the increase in the number of Family certificates issued and costs was expected since part of the funding commitment received from the province last year was increase services for women who have experienced family violence. There was a delay in issuing these certificates in the previous fiscal year and this contributed to the surplus recorded by LAO in 2007-08. Approximately \$2.4 million of the increased cost in Family expenditures in 2008-09 related to fulfilling the commitment to expand services in this area.

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

Immigration and refugee law expenditures increased by \$2.9 million, partially the result of the increased number of certificates issued in 2008-09. There had been a trend towards decreased costs in this area which was attributed to a backlog of cases to be heard by the Immigration and Refugee Board. This situation now appears to be resolving and normal expenditure patterns for certificates issued in previous years have resumed. This contributed to the 19.5% increase in the year over year change in expenditures for this major aid category.

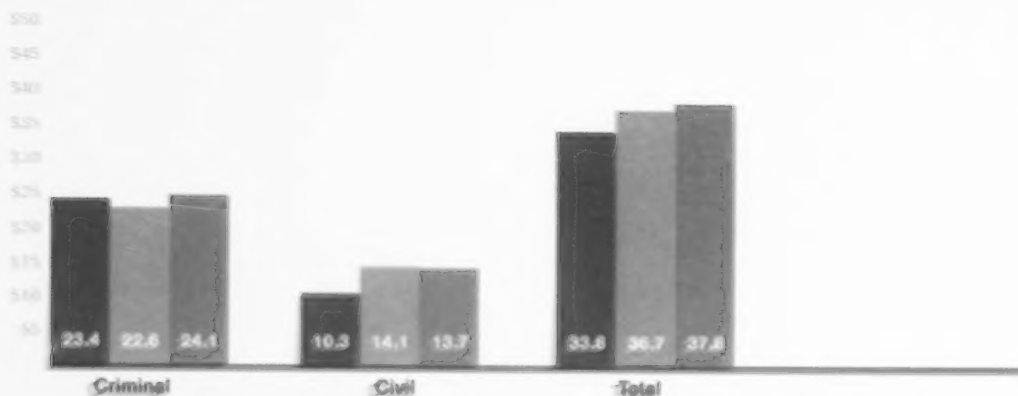
### Duty Counsel

Duty Counsel expenditures increased by \$2.9 million in 2008-09 compared to the previous year. Approximately \$1.7 million of the increase recorded during the year was due to higher compensation for lawyers. Salaries increased for those lawyers employed directly by LAO while the cost of lawyers who are paid on a per diem basis was affected by the tariff increase included as part of the additional funding provided by the Province.

The following is a comparison between 2008-09 budget and actual costs as well as 2007-08 actual expenditures:

### Duty Counsel Program Cost Comparisons By Major Aid

(dollars in millions)



2007-08 Actual  
2008-09 Actual  
2008-09 Budget

Duty Counsel costs ended the year approximately \$1.1 million under budget. Although criminal costs were under budget for 2008-09, civil costs were slightly over budget. Expenditures for civil matters increased by

\$3.6 million in 2008-09 compared to 2007-08 while the cost of criminal assists declined by approximately \$900 thousand over the same period.

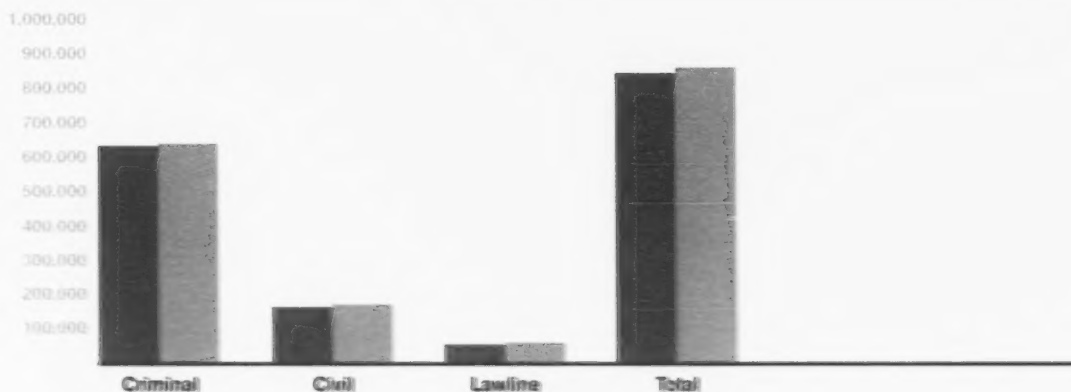
## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

Duty Counsel assisted 854,156 persons in fiscal 2008-09 an increase of 2.5% compared to the 832,941 persons assisted in 2007-08

### Duty Counsel Persons Assisted Comparisons by Major Aid



Fiscal Year 2007-08

Fiscal Year 2008-09

Criminal assists increased over last year by 2.0% while civil assists increased by 4.8% over the same period. Assists provided through Lawline increased by 2.6% compared to 2007-08. The proportion of criminal and civil to total persons assisted was approximately 79% and 21% respectively. This represents a 1% decrease in the proportion of criminal assists compared to fiscal 2007-08.

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

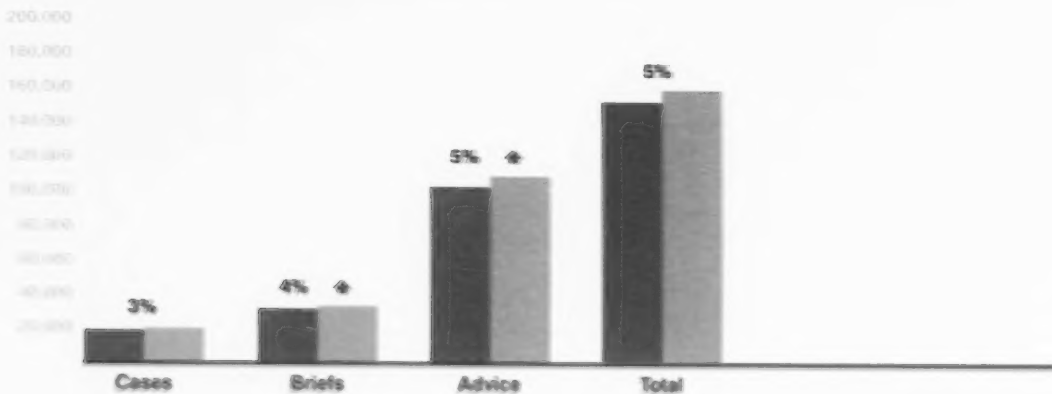
### Fiscal 2009 Analysis (continued)

#### Clinics

Clinic funding in 2008-09 amounted to \$67.5 million, an increase of \$2.2 million or 3.4% compared to the last fiscal year. Total expenditures had been budgeted to increase to \$68.4 million but a combination of reduced spending on operations and a delay in starting the Clinic Information Management Project were the main factors contributing to this change. The underspending in this project was carried forward as part of the 2009-10 budget.

Services provided by clinics increased approximately 5% in 2008-09 compared to last year. The increase was generally attributable to advice services which represent the largest type of service provided by clinics.

#### Clinics - Services by Type



Fiscal 2007-2008

Fiscal 2008-2009

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Fiscal 2009 Analysis (continued)

#### **Administrative and Other Costs**

Total administrative and other costs increased \$1.9 million in 2008-09 compared to 2007-08. These expenses include amortization and bad debt expense as well as general administrative costs.

General administrative expenses include salaries and benefits for all provincial office staff as well as centralized corporate costs such as consulting fees, office supplies, equipment leases, consulting fees and computer related expenses. The increase in administrative costs year-over-year was approximately \$3.2 million (12.6%) but, in total, actual expenditures were \$940 thousand under budget during fiscal 2008-09.

Salaries and wages increased by approximately \$2.1 million (5.7%) compared to 2007-08 but ended the year \$980 thousand under budget. The increase was primarily due to economic adjustments for union, management and legal staff as well as the addition of some staffing to address the need for improved organizational accountability.

Consulting fees increased by \$965 thousand in 2008-09. Major expenditures were made in the areas of:

- internal audit projects to assess risk and improve organizational accountability,
- human resource and strategic research to prepare LAO for changes in its service delivery models, and,
- the development of improved forecasting models to enhance financial reporting.

Amortization increased by approximately \$500 thousand over the previous year and this was the result of the leasehold improvements related to moving the Provincial office to a new location in 2008-09. Net savings of \$900 thousand annually will be generated from this relocation over the ten year term of the lease for the new facility.

Bad debt expense is associated with client contribution agreements that are considered uncollectible. Between 2008-09 and 2007-08, this cost decreased by \$1.8 million (20.7%). This change was affected by a change in accounting policy that was adopted last year to comply with the requirements of Section 3855 (recognition and measurement of financial instruments) of the Canadian Institute of Chartered Accountants Handbook. This resulted in a one-time charge of \$3.5 million to bad debt expense in 2007-08. Bad debt expense expressed as a percentage of total client contribution revenues increased to 33.5% in 2008-09 from 29.5% in 2007-08 after taking this adjustment into account. A study to review opportunities to improve collections is being undertaken with the expectation that bad debt expense would be reduced in the future.

#### **Value Agenda**

The Value Agenda is fundamental to LAO's strategic direction with a goal of meeting at least a 1% improvement in each of the next five years. Indicators to measure productivity have been developed and in use since fiscal 2006-07. Savings initiatives that were implemented last year are reflected under various categories in the financial statements and amounted to \$1.7 million in 2008-09. In addition, cumulative productivity improvements achieved are \$8.7 million including both Certificates and Duty Counsel programs.

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Balance Sheet

Assets have decreased by \$11 million (9.0%) from 2007-08. Liabilities have increased by \$8 million (10%) and the accumulated surplus has decreased by \$19.2 million or approximately 45%.

The decrease in assets can be mainly attributed to a \$10.6 million (26%) decrease reduction in investments, \$1.8 million (20%) decrease in cash and an increase in capital assets of \$2 million (23%).

This reduction in cash and investments was primarily used to fund the 2008-09 deficit of \$19.2 million. Cash was also impacted by the provincial office move which entailed the purchase of furniture and the costs of leasehold improvements. These were the main factors that contributed to the increase in the capital assets and also increased the Invested in Capital Assets appearing under Net Assets.

The increase in liabilities is mainly due to a \$3.7 million increase in solicitor accounts payable and an increase of \$1.8 million in deferred revenues. The solicitor increases can be attributed to an increase in the value of outstanding accounts but this can fluctuate depending on the timing of payment. The increase in deferred revenues was related to rent inducements resulting from the provincial office move. These will be recovered over the term of the lease.

The 2008-09 deficit was funded by a decrease in assets of \$11 million and an increase in liabilities of \$8 million. The combination of these factors resulted in an accumulated deficit of \$6.7 million. LAO had a working capital ratio of 0.9 at March 31, 2009 compared to 1.2 the previous year.

### Risks

The following is a discussion of risk and uncertainties affecting LAO. This is not meant to be an exhaustive list of all the risks LAO is exposed to nor will the mitigation strategies noted eliminate all risks listed.

### Economic

The economy has a dramatic effect on operating results for LAO. This is clearly apparent by the loss of \$30 million in Law Foundation revenues between 2007-08 and 2008-09; a direct result of the economic downturn. Recognizing that demands for services will

fluctuate, LAO was legislatively provided with the ability to accumulate a contingency reserve of up to \$20 million for this purpose. To the extent possible, these funds will be used as a bridging strategy to offset operating deficits until revenues return to more normal levels. In the future, LAO will be developing a long term strategy that treats Law Foundation revenues as a variable source of income and expenditure plans that are aligned to the timing of these earnings.

Historically, growth in the demand for legal aid services has an inverse relationship to the economic health of the province. With the increases in unemployment and poor economic performance in Ontario it is anticipated that this will increase pressures on the services provided by LAO, particularly in the areas of clinic and family law. The effect is not seen immediately as it takes time for the impact to be realized but eventually this creates cost pressures.

LAO continues to make changes to the way it delivers services so that they are as effective and efficient as possible in order to provide an optimum level of services and value for taxpayers. A number of efforts to support this objective are underway including a Simplified Online Application Process (SOAP) and a simplified Financial Eligibility project. These innovations will result in a more efficient administrative process while improving client interaction with LAO.

### Government Priorities

Priorities set by the Provincial government have an impact on the services that LAO provides, and the way in which we provide them. LAO works with the Provincial government to meet shared objectives and to increase justice system efficiency. In response to the economic challenges facing Ontario, the Province's priorities appear to have changed to a much stronger emphasis on the economy. Given the deficit levels committed to by the Minister of Finance it would appear that expenditure levels in important areas like health and education will remain at traditional levels. The following Provincial initiatives will directly affect Legal Aid Ontario, including Justice on Target, the Poverty Reduction Strategy, the Aboriginal Strategy, and the increase in government oversight and agency accountability. LAO will ensure that its strategies complement the needs of the Province.

## Management Discussion and Analysis (Continued)

March 31, 2009

### Risks (continued)

#### **Lawyer Recruitment and Retention**

Legal aid is premised on a public-private partnership in which the private bar is relied upon to deliver the majority of legal aid services across the province.

Retaining legal counsel to provide services for clients will be a major challenge for LAO. Demographics suggest that the number of new lawyers willing to accept legal aid clients continues to decline and in certain practice areas like family law the number of lawyers accepting certificates has fallen.

LAO is still generally able to ensure that experienced, high-quality counsel accept legal aid certificates for most legal aid matters in most parts of the province. LAO's long-term trend analysis suggests, however, that the number of lawyers participating in legal aid has decreased significantly. This downward trend has coincided with an increase in the number of lawyers practicing law in Ontario. As law school tuition rates and student debt-loads increase, it is reasonable to expect that fewer students will be practicing family, criminal or refugee law or doing legal aid work. Instead they will be attracted to higher paying types of legal work.

In response to this, LAO has developed a Lawyers Workforce Strategy. This is a corporate talent management system focusing on the recruitment, development and retention of lawyers designed to reposition LAO as a desirable employer in an aggressive future labour market. By implementing these strategies LAO will be able to attract and retain quality legal staff and develop management expertise. This will be deployed on a pilot basis in the new fiscal year.

### Outlook

The current economic downturn requires LAO to accelerate its efforts to provide improved and more responsive services through innovative and efficient operations. This will permit LAO to operate within the financial resources available to it. LAO is committed to dealing with staff and stakeholders in an open and candid manner during this process of change.

Future plans at LAO include the provision of multiple services through a variety of channels, using technology such as web-based tools, specifically tailored to clients' needs. In addition, LAO is actively working with the provincial government to make the court system more efficient.

LAO is building on solid foundation of sound management principles; part of the Value Agenda initiative launched two years ago. LAO remains committed to its goals of better client service, value for taxpayers and of achieving Justice on Target reforms.

**AIDE JURIDIQUE  
ONTARIO  
RAPPORT ANNUEL  
2009**



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Aide juridique Ontario

40, rue Dundas Ouest

Bureau 200

Toronto (Ontario) M5G 2H1

Téléphone : 416.979.2352

Numéro sans frais : 1.800.668.8258

Télécopieur : 416.979.8669

Courriel : [info@lao.on.ca](mailto:info@lao.on.ca)

Site Web : [www.legalaid.on.ca](http://www.legalaid.on.ca)

This document is available in English.

Aide juridique Ontario reçoit un appui financier du gouvernement de l'Ontario.

Le rapport annuel d'Aide juridique Ontario est également disponible sur d'autres supports.

Pour de plus amples renseignements :

- appelez notre service de renseignements généraux au 416.979.2352 ou au 1.800.668.8258 (numéro sans frais)

- contactez-nous par courriel à [info@lao.on.ca](mailto:info@lao.on.ca) ou par télécopieur au 416.979.8669, ou bien consultez notre site Web : [www.legalaid.on.ca](http://www.legalaid.on.ca)



# Table des matières

Lettre au ministre	4
Message du président du conseil d'administration	5
Message du président-directeur général	6
Membres du conseil d'administration d'AJO en 2008-2009	7
À propos d'Aide juridique Ontario	8
Comités et bénévoles	9
2008-09 : une mise au point	10
Rapport sur les services à la clientèle	12
Certificats d'aide juridique	12
Avocats de service	15
Cliniques juridiques communautaires	17
Sociétés étudiantes d'aide juridique	18
Programme valeur	19
Responsabilité de la direction relativement à l'information financière	22
Rapport du vérificateur	23
États financiers vérifiés et notes	24
Commentaires et analyse de la direction	41

# Lettre au ministre

Juillet 2009


L'honorable Chris Bentley  
Procureur général de l'Ontario  
720, rue Bay  
Toronto (Ontario) M5G 2K1

Monsieur le ministre,

Veuillez accepter, conformément à l'article 72 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, le rapport annuel d'Aide juridique Ontario pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2009.

Au nom de la population ontarienne, nous vous remercions, vous-même, votre ministère et le gouvernement de l'Ontario, pour votre soutien continu envers notre organisme et sa mission de fournir un accès à la justice équitable aux Ontariens et Ontariennes à faible revenu.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'expression de mes sentiments distingués.



John D. McCamus, président du conseil d'administration

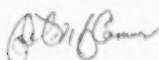
# Message du président du conseil d'administration

L'année qui vient de s'achever a été particulièrement ardue pour Aide juridique Ontario, contrainte de naviguer vent debout avec une économie mondiale en récession qui a fait grimper toujours plus haut le nombre d'Ontariens et d'Ontariennes ayant besoin d'une assistance juridique qu'ils n'avaient pas les moyens de s'offrir. Bon nombre d'entre eux se tournent vers l'aide juridique pour des questions de droit des pauvres, de droit de la famille et de droit criminel qui touchent leur vie et celle des membres de leur famille. Cependant, la difficulté de la tâche à accomplir pour combler les besoins de ces personnes est amplifiée par le fait qu'une part considérable du budget de fonctionnement d'AJO est dérivée d'un financement qui n'est pas directement du trésor public. Le financement provient notamment de contributions versées par les clients et de subventions octroyées par la Fondation du droit de l'Ontario, qui en raison de la conjoncture économique a réduit de plus de 50 pour cent, en 2008-2009, le financement qu'elle consacre à AJO.

Malgré ces obstacles, qui n'étaient pas totalement imprévus, le personnel et la direction ont réussi à dépasser de 1,5 million de dollars le revenu qu'AJO avait ciblé pour l'exercice 2008-2009 et à garder le déficit à plus de cinq millions de dollars en deçà de ce qu'elle avait projeté pour la nouvelle année. Grâce aux mesures économiques prudentes déjà adoptées dans le cadre du programme Valeur mis en place par la direction il y a deux ans, AJO a pu retrancher de son budget de fonctionnement près de 3,7 millions de dollars pour le dernier exercice et réduire de deux pour cent au cours de la même période les dépenses administratives inscrites à son budget.

Ces réalisations cruciales dans le contrôle budgétaire, nous les devons au président directeur général d'AJO, M. Robert Ward, à son équipe de cadres supérieurs et à leur personnel du bureau provincial, ainsi qu'aux nombreux employés, avocats, étudiants et bénévoles dévoués des bureaux et cliniques d'aide juridique et des palais de justice de la province, qui ont adéquatement rempli leur devoir judiciaire en dispensant des services juridiques de la plus grande qualité à la population à faible revenu, tout en reconnaissant le besoin d'optimiser les ressources des contribuables de l'Ontario.

Il convient également de reconnaître le conseil d'administration d'AJO, au sein duquel sont réunies des personnes qui consacrent beaucoup de temps, d'efforts et de capital intellectuel à faire en sorte qu'AJO puisse contribuer à maintenir un système de justice équitable en Ontario. Je remercie chaque membre du conseil d'administration de son dévouement et de son engagement envers la réalisation de cet objectif. Enfin, je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements et ma profonde gratitude au procureur général de l'Ontario, M. Chris Bentley, pour le leadership et le soutien que son ministère a fournis à AJO dans l'accomplissement de son mandat, particulièrement par le déploiement de sa stratégie *Justice juste-à-temps*.



Le président du conseil d'administration,  
John D. McCamus

# Message du président-directeur général

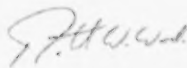
Il y a deux ans, Aide juridique Ontario introduisait une nouvelle initiative stratégique pour améliorer la productivité et réduire les coûts dans tous les domaines de son infrastructure de prestation de services. Le programme Valeur, comme nous l'appelons, nous donnait pour objectif d'augmenter la productivité ou les économies de un pour cent par an pendant cinq ans.

Inspiré par le désir d'améliorer les services aux clients de l'aide juridique tout en optimisant les ressources des contribuables, le programme Valeur s'est avéré un outil remarquable dans les efforts déployés par notre organisation pour contrer le ralentissement de l'économie mondiale.

Rien n'illustre mieux cette réussite que les dépenses de fonctionnement d'AJO pour le dernier exercice (pendant lequel les revenus ont été considérablement réduits), qui ont été de 3,8 millions de dollars inférieures à celles prévues au budget – atteignant précisément la cible de un pour cent que nous avions fixée dans le cadre du programme Valeur. De plus, les dépenses administratives pour l'exercice ont été inférieures de 969 000 \$ (ou d'environ 3,3 pour cent) aux estimations budgétaires, tandis que les salaires et les avantages sociaux ont été d'environ un million de dollars inférieurs à ceux inscrits au budget.

Ces économies, bien qu'elles ne suffisent pas à éliminer un déficit de fonctionnement global de 19,2 millions de dollars, aident à expliquer la diminution de plus de cinq millions de dollars dans le déficit d'AJO en 2008-2009. Sans le programme Valeur, AJO aurait très certainement constaté une insuffisance budgétaire beaucoup plus grande.

Bien que nous ayons déjà neutralisé en partie le manque à gagner projeté pour AJO en puisant dans notre réserve pour éventualités, nous parviendrons au cours des trois années à effectuer toutes les compressions requises sur le plan des dépenses. Et c'est précisément ce qui nous motive à déployer la stratégie de modernisation d'AJO, qui servira à la fois à combler le besoin pour AJO d'améliorer les services et à améliorer considérablement sa structure de coûts.



Robert W. Ward  
Le président-directeur général

# Conseil d'administration



Membres du conseil d'administration d'AJO en 2008-2009

De gauche à droite: Sgt Chowdhry, Robert Ward (membre d'honneur), Paul Gray, James McNew, Al Abdel  
-Yakimovich, John McCamus (président), John Lister, Timothy Murphy, Nancy Cooper.

# À propos d'Aide juridique Ontario

## Ce que nous faisons :

Aide juridique Ontario, une société autonome sans but lucratif financée par l'État et responsable devant celui-ci, a été créée en 1996 aux termes de la Loi de 1996 sur les services d'aide juridique pour administrer le programme d'aide juridique de la province.

Aide juridique Ontario compte 51 bureaux répartis dans 48 collectivités situées dans toute la province et finance 80 cliniques juridiques communautaires offrant des services dans l'ensemble de l'Ontario, y compris 17 cliniques spécialisées qui fournissent une assistance aux clients dans des domaines du droit tels que l'indemnisation des accidentés du travail, le logement et la sécurité du revenu. AJO finance également des sociétés d'assistance d'auto-évaluation des services.

## Le programme d'aide juridique

Le programme d'aide juridique d'AJO fournit des services

On ne change de les représenter lors d'instances devant

les tribunaux civils ou de la famille et les tribunaux

administratifs. AJO offre également des services d'avocats

de service — fournis par des avocats à l'intime et des

avocats du secteur privé — aux personnes qui comparaissent

sans avocat devant les tribunaux criminels, de la famille ou

pour accords et devant la Commission de la location

immobilière.

AJO finance et soutient les programmes de certificats et

d'accords de service. Quelque 4 000 avocats privés ce jour

à l'aide juridique ont accepté des taux réduits et des limites

imposées au nombre d'heures facturables pour les services

juridiques fournis aux clients.

2008/09

# Comités et bénévoles

## Comités consultatifs

Conformément à la loi provinciale, AJO doit collaborer officiellement avec un éventail de comités consultatifs formés de représentants de la collectivité et de membres du conseil d'administration d'AJO pour l'aider de

collectifs, les causes typiques et les enquêtes du coroner soulèvent souvent des questions de droit complexes ou nouvelles. Par conséquent, des connaissances spécialisées sont nécessaires pour évaluer les forces et les faiblesses de la loi et des procédures et pour proposer des améliorations.

Le conseil d'administration d'AJO est composé de membres du conseil d'administration d'AJO et de membres du conseil d'administration d'AJO. Le conseil d'administration d'AJO est responsable de la gestion des personnes et organisations qui travaillent le plus étroitement avec elle à la prestation de services juridiques aux résidents ontariens.

## Comités régionaux

Partout dans la province, environ 700 personnes, y compris des avocats et d'autres membres de la collectivité, donnent des centaines d'heures à titre bénévole en siégeant aux comités régionaux. Ces comités instruisent les appels interjetés contre les décisions des directeurs régionaux qui ont refusé ou annulé un certificat d'aide juridique et décident s'il y a lieu de délivrer un certificat

## Bureaux qui emploient des avocats salariés

AJO a administré sur trois ans un projet pilote de trois bureaux du droit criminel (BDC) à Barrie, Brampton et Ottawa. Les BDC sont des bureaux qui emploient des avocats salariés. Leur mandat est de fournir aux services fournis par les avocats du secteur privé aux termes d'un certificat. Les clients qui reçoivent de l'aide juridique à un BDC sont tenus de défrayer la totalité ou une partie de leurs frais juridiques. Depuis leur création il y a trois ans, les BDC ont fourni des services importants à plus de 2 300 clients des trois collectivités visées, y compris des personnes atteintes de maladie mentale, des jeunes et des Autochtones. En fournissant une aide juridique à des personnes qui autrement seraient confrontées à des frais juridiques prohibitifs, les BDC ont permis à ces personnes d'accéder à la justice.

# 2008-09 : une mise au point

L'exercice 2008 a présenté plusieurs défis pour AJO. L'Ontario, alors que l'organisation n'a pu éviter complètement les effets négatifs du ralentissement économique mondial. Cependant, puisqu'une insuffisance budgétaire, basée sur des indicateurs économiques généraux, avait été prévue au début de l'exercice, la direction d'AJO a réussi à obtenir un déficit d'exploitation moins élevé que celui qui avait été prévu. Le maintien de l'engagement de réaliser les coûts et d'amélioration des services qui ont été établis dans la stratégie du programme Valeur de la direction, lancée en 2007, a joué un rôle important. Il a permis à AJO de réduire légèrement son déficit, lequel serait financé à partir de l'excédent accumulé et de la réserve pour éventualités diverses d'AJO.

Pour assurer la viabilité à long terme de l'organisation et pour faire face à un flux de recettes incertain, AJO cherche à réduire ses niveaux de dépenses actuels de 40 millions de dollars sur les trois prochaines années. AJO investira également dans la nouvelle technologie et effectuera des changements de processus afin de mettre en œuvre une stratégie de modernisation indispensable.

S :

Le déficit de 19,2 millions de dollars, soit 4,9 millions de dollars de moins que le déficit de 24,3 millions de dollars approuvé en 2007-08.

Les dépenses totales de 337 millions de dollars, ont dépassé de 1,4 million de dollars le total prévu dans le budget de 2008 en matière de recettes.

Les dépenses totales de 337 millions de dollars, ont dépassé de 1,4 million de dollars le total prévu dans le budget de 2008 en matière de recettes. Les dépenses totales de 337 millions de dollars, ont dépassé de 1,4 million de dollars le total prévu dans le budget de 2008 en matière de recettes. Les dépenses totales de 337 millions de dollars, ont dépassé de 1,4 million de dollars le total prévu dans le budget de 2008 en matière de recettes.

- Le total des dépenses d'exploitation de l'exercice était inférieur de 3,66 millions de dollars, ou de 1 %, au total prévu dans le budget, de sorte que la cible du programme Valeur de la direction a été atteinte.
- Les dépenses d'AJO relatives à la gestion des causes majeures étaient inférieures de 2,5 millions de dollars à celles prévues dans le budget – des économies réduites par des coûts plus élevés que prévu pour l'achat d'autres programmes de certificats, d'un montant de 2,4 millions de dollars.
- Des dépenses limitées au sein du programme des cliniques d'AJO, y compris le projet de gestion de l'information en clinique, le programme d'avocats de service et les projets d'innovation des services, ont contribué à la réduction globale du déficit.
- Les frais administratifs, y compris l'amortissement, étaient inférieurs de 675 000 \$, ou d'environ 2 %, à ceux prévus au budget de l'exercice.
- Les salaires et avantages ont coûté environ un million de dollars de moins que le montant prévu dans le budget, en raison des nouvelles pratiques en matière de ressources humaines. Les dépenses telles que celles relatives à la formation ont été limitées, notamment en ce qui concerne les salaires et celle des avocats de service. Ces efforts ont permis de réduire les dépenses de 849 000 \$ par rapport au budget.

### Faits saillants stratégiques et opérationnels

- Une stratégie d'innovation a été mise en œuvre pour simplifier, moderniser et améliorer les services à la clientèle.
- Le programme AJO dans les tribunaux est maintenant offert dans 17 sites prioritaires identifiés par l'initiative Justice juste-à-temps du ministère du Procureur général.
- La Demande-Éclair de Certificat en Ligne (DÉCLIC) a été instaurée dans les 51 bureaux régionaux et les 17 sites prioritaires de Justice juste-à-temps. Le programme DÉCLIC a aussi été élargi de manière à permettre la présentation de demandes d'aide juridique en droit criminel par des clients en détention.
- Une augmentation de 5 % des tarifs payés aux avocats de l'aide juridique a été mise en œuvre.
- Les services en français ont été améliorés.
- Un centre téléphonique de service à la clientèle multilingue (CSC) a été établi pour les renseignements aux clients, les renseignements généraux au sujet de l'aide juridique et les renvois à d'autres services.
- Une stratégie autochtone comprenant un investissement de 500 000 \$ visant à améliorer les services a été élaborée.
- Le programme de gestion des causes majeures a été restructuré de manière à comprendre des normes de gestion plus claires et plus efficaces, des avocats plus qualifiés et des processus administratifs plus efficaces, à coût réduit.
- L'élaboration d'un programme d'avocats de service élargi, amélioré et intégré en droit criminel et en droit de la famille a été entreprise.
- La permission d'adhérer au régime de retraite des employés de la Fonction publique a été demandée et des stratégies des ressources humaines, dont une stratégie applicable aux avocats, ont été élaborées.
- Le déménagement du Bureau provincial d'AJO, du Bureau régional de Toronto et des bureaux du droit des réfugiés et du droit de la famille a amélioré l'accès des clients et fera économiser 900 000 \$ aux contribuables chaque année.
- Le déménagement d'AJO a favorisé le projet d'environnement sans papier, ce qui a réduit considérablement le nombre de dossiers papier et la surface de bureau requise.
- Un projet de mesure du rendement de trois ans et une nouvelle unité de vérification interne et d'évaluation des programmes ont été établis pour aider à identifier les succès et fournir les moyens de prendre des décisions plus éclairées.

# Rapport sur les services à la clientèle

## Certificats d'aide juridique

Le programme de certificats d'AJO recourt aux services d'avocats privés dévoués qui travaillent pour le compte de personnes à faible revenu et qui sont payés par AJO selon les tarifs des certificats. Les certificats d'aide juridique sont délivrés par les bureaux régionaux locaux dans l'ensemble de la province aux clients qui répondent aux critères financiers et qui ont besoin de services juridiques particuliers dans les domaines du droit de la famille, du droit des réfugiés, du droit criminel et de la protection de l'enfance, ainsi que dans certains domaines du droit civil tels que la santé mentale.

Lorsqu'un client reçoit un certificat d'aide juridique, il peut le présenter à l'un de plus de 4 000 avocats privés en Ontario qui participent au programme de certificats d'aide juridique. Le certificat garantit que l'avocat qui l'accepte sera payé pour les services juridiques autorisés qu'il fournit au client.

Le nombre total de certificats délivrés en 2008-09 a dépassé de 9 870, ou d'environ 9 %, le total de l'exercice précédent. Les dépenses totales engagées aux termes des certificats, à l'exclusion des causes majeures et des autres éléments exceptionnels, ont dépassé de 1,3 million de dollars les dépenses prévues à cet égard dans le budget, principalement en raison des coûts accrus des certificats en droit criminel. Plus de 4 000 certificats de plus, soit environ 6 % de plus, ont été accordés en droit criminel par rapport à l'exercice précédent.

## Nombre de certificats d'aide juridique délivrés par domaine

	Droit criminel	Droit de la famille	Immigration et réfugiés	Autres instances civiles	Total
<b>Nombre réel</b>	<b>68 453</b>	<b>30 107</b>	<b>12 706</b>	<b>5 903</b>	<b>117 169</b>
<b>Cible</b>	<b>67 258</b>	<b>27 700</b>	<b>11 060</b>	<b>5 807</b>	<b>111 825</b>
Différence	(1 195)	(2 407)	(1 646)	(96)	(5 344)

## Nombre réel de certificats délivrés dans les dernières années

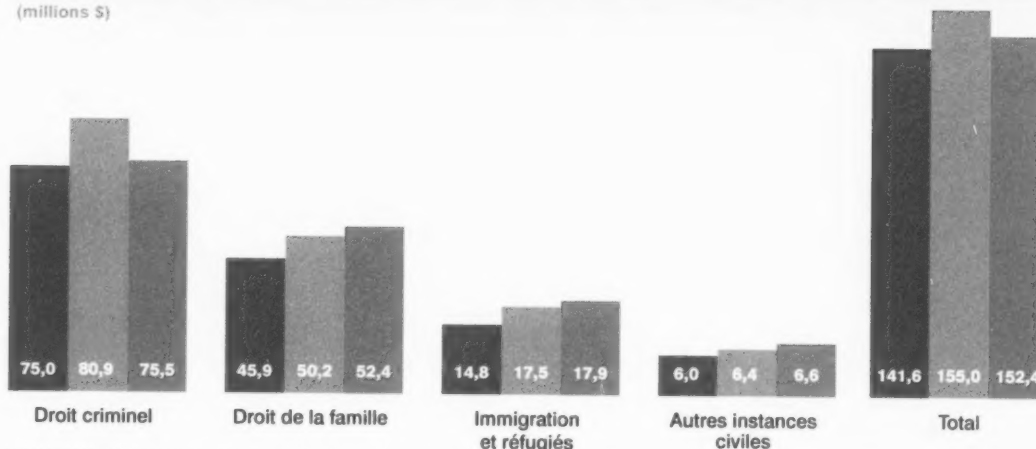
Domaine	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
<b>Droit criminel</b>	<b>65 510</b>	<b>65 784</b>	<b>64 335</b>	<b>68 453</b>
<b>Droit de la famille</b>	<b>28 704</b>	<b>26 450</b>	<b>25 599</b>	<b>30 107</b>
<b>Immigration et réfugiés</b>	<b>10 992</b>	<b>11 060</b>	<b>11 401</b>	<b>12 706</b>
<b>Autres instances civiles</b>	<b>5 812</b>	<b>5 807</b>	<b>5 964</b>	<b>5 903</b>
<b>Total</b>	<b>111 018</b>	<b>109 101</b>	<b>107 299</b>	<b>117 169</b>

Le graphique ci-dessous met en lumière la comparaison des coûts relatifs aux certificats pour 2008-09 et 2007-08. Les coûts relatifs aux certificats ont augmenté de 13,4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Sur l'augmentation globale, environ six millions de dollars peuvent être attribués à l'augmentation des tarifs de 5 % qui a été accordée aux avocats de l'aide juridique l'an dernier. Les coûts en droit criminel étaient de 5,9 millions de dollars plus élevés que ceux de l'exercice précédent, tandis que les coûts en droit de la famille étaient de 4,3 millions de dollars plus élevés, en partie en raison du plus grand nombre de certificats délivrés en 2008-09 dans le cadre du financement accru reçu du gouvernement l'an passé. Le coût des certificats en matière d'immigration et de réfugiés était plus élevé que lors de l'exercice précédent bien que légèrement inférieur à celui prévu dans le budget de 2008-09.

## Comparaisons des coûts relatifs aux certificats Par domaine prédominant (autre que la GCM)

• Gestion des causes majeures

(millions \$)



2007-08	Coûts réels
2008-09	Coûts réels
2009-10	Budget

Dans l'ensemble, le nombre de demandes de certificat a augmenté de 5 % en 2008-09; il y a eu augmentation dans toutes les catégories, sauf dans les instances civiles. L'augmentation a été particulièrement marquée pour les affaires en droit de la famille et en droit de l'immigration et des réfugiés. Le nombre de demandes en droit de la famille a augmenté en partie en raison de l'engagement d'AJO de délivrer des certificats supplémentaires par suite de l'augmentation des fonds fournis à AJO par la province en 2007.

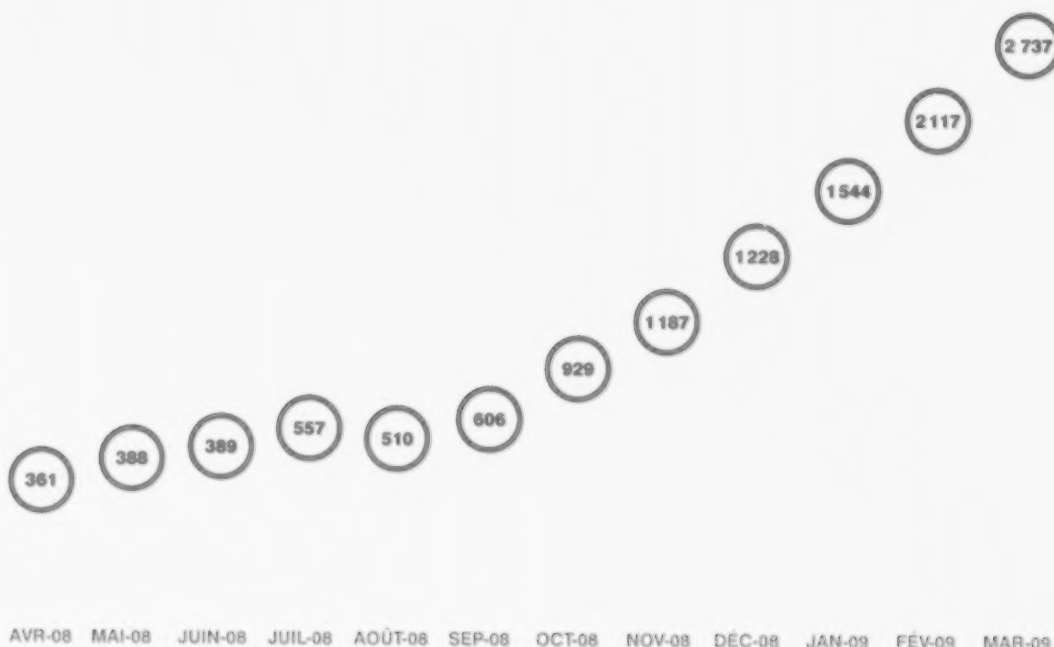
## Nombre de demandes de certificat et taux d'acceptation

Exercice	Demandes reçues	Certificats délivrés	Taux d'acceptation
2005-06	143 226	111 018	78 %
2006-07	141 757	109 101	77 %
2007-08	138 614	107 299	77 %
2008-09	146 537	117 169	80 %

Fait important, le nombre de demandes de certificat d'aide juridique reçues au moyen du service Demande-Éclair de Certificat en Ligne (DÉCLIC) d'AJO a augmenté de façon spectaculaire en 2008; une augmentation de plus en plus rapide a été constatée au long de l'exercice au niveau du volume de demandes de certificat. Au total, 12 553 demandes ont été traitées pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009, ce qui représente environ 9 % du nombre total de demandes reçues pendant l'exercice.

## Demandes DÉCLIC par mois Exercice 2008-09

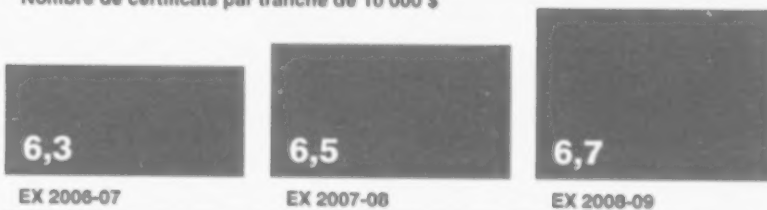
Total de 12 553 demandes DÉCLIC



L'index de productivité mesure le nombre de services fournis par tranche de coût de 10 000 \$. Il s'agit d'une mesure type qui peut être utilisée pour tous les programmes. L'effet de l'augmentation de tarif de 5 % a été exclu de tous les calculs de productivité. Les améliorations de la productivité obtenues en 2008-09 pour le programme de certificats se sont avérées plus élevées que la cible de 1 % du programme Valeur.

## Index de productivité – Programme de certificats

Nombre de certificats par tranche de 10 000 \$



Cible de 1 % du programme Valeur

## Avocats de service

Les services d'avocat de service sont fournis soit par des avocats à l'interne, soit par des avocats privés qui sont payés à la journée, dans chaque palais de justice en Ontario, y compris plus de 30 endroits éloignés ou accessibles par avion.

Les avocats de service travaillent dans les salles d'audience partout dans la province et fournissent une aide aux personnes qui ont besoin d'un soutien juridique, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût. Les avocats de service prodiguent des conseils de base et fournissent des renseignements et des services de représentation aux personnes qui, sans cette aide, se retrouveraient dans le système judiciaire sans conseil juridique ni assistance.

En 2008-09, le coût total du programme d'avocats de service a augmenté de 2,9 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Les coûts relatifs aux avocats de service pour les affaires civiles ont augmenté de 3,8 millions de dollars, tandis que les coûts de l'aide en droit criminel ont diminué d'environ 900 000 \$. Environ 1,7 million de dollars de l'augmentation totale des dépenses du programme étaient attribuables aux rajustements des tarifs et des salaires.

### Programme d'avocats de service – Comparaisons de coûts Par domaine prédominant

(millions \$)



2007-08 Coûts réels
2008-09 Coûts réels
2008-09 Budget

En 2008-09, le nombre total de personnes ayant reçu de l'aide des avocats de service a augmenté de 2,5 % par rapport à l'exercice 2007-08. L'aide en droit criminel a augmenté de 2,0 % par rapport à l'exercice précédent, tandis que l'aide relative aux affaires civiles a augmenté de 4,8 % au cours de la même période. Par rapport au nombre total de personnes ayant reçu de l'aide, la proportion de l'aide en droit criminel et la proportion de l'aide relative aux affaires civiles étaient d'environ 79 % et 21 % respectivement. Cela représente une légère diminution de 1 % de l'aide en droit criminel par rapport à l'exercice 2007-08.

### Nombre de personnes ayant reçu de l'aide des avocats de service

Domaine	2006-07	2007-08	2008-09
Droit criminel	661 438	673 926	687 420
Affaires civiles	170 889	159 015	166 726
Total	832 327	832 941	854 146

Les dépenses relatives aux avocats de service à la journée se sont avérées inférieures à celles prévues dans le budget de 2008-09, mais elles étaient d'environ un million de dollars plus élevées que celles de l'exercice précédent. Cet écart s'explique en partie par les augmentations des tarifs. Toutefois, les avocats de service salariés ont aussi assumé une plus grande part du travail.

Les dépenses relatives aux avocats de service salariés ont dépassé légèrement celles prévues dans le budget de l'exercice. Ces dépenses ont augmenté d'environ 1,8 million de dollars, soit de 16 %, par rapport à l'exercice précédent. Cet écart était imputable en partie aux augmentations mises en œuvre pendant l'exercice dans le cadre de la stratégie des ressources humaines applicables aux avocats.

### Avocats de service à la journée – Comparaisons de coûts Par domaine prédominant

(millions \$)



2007-08 Coûts réels  
2008-09 Coûts réels  
2008-09 Budget

### Avocats de service salariés – Comparaisons de coûts Par domaine prédominant

(millions \$)

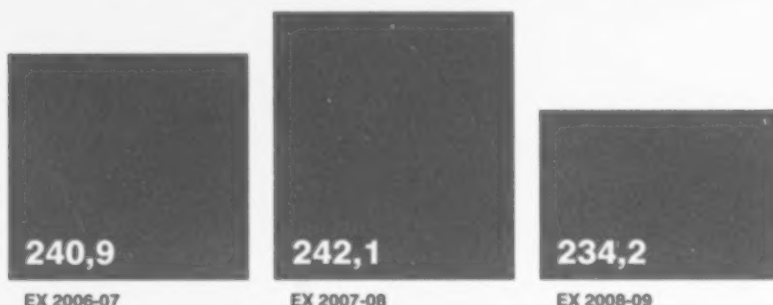


2007-08 Coûts réels  
2008-09 Coûts réels  
2008-09 Budget

Les améliorations de la productivité au sein du programme d'avocats de service se sont approchées de la cible de 1 % du programme Valeur en 2007-08, mais se sont avérées moins élevées pour l'exercice 2008-09. En 2008-09, l'index de productivité du programme d'avocats de service était inférieur de 3,3 % à celui de l'exercice précédent.

## Index de productivité – Programme d'avocats de service

Nombre de personnes ayant reçu de l'aide par tranche de 10 000 \$



Cible de 1 % du programme Valeur

## Cliniques juridiques communautaires

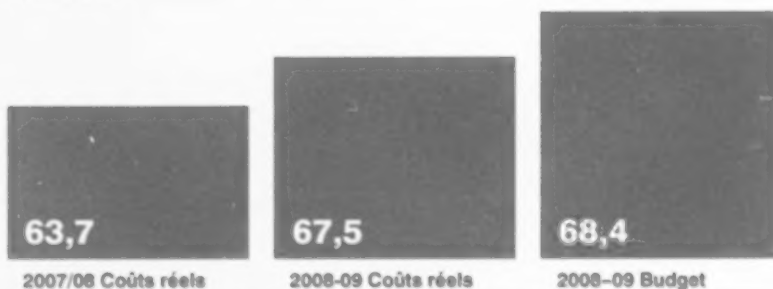
Aide juridique Ontario finance 80 cliniques juridiques communautaires dans l'ensemble de l'Ontario, y compris 17 cliniques spécialisées. Ces cliniques fournissent des services d'aide en droit de la pauvreté et des services d'éducation juridique communautaire à des organismes et des collectivités à faible revenu, en plus de participer à des activités de réforme du droit. Les cliniques sont des organisations autonomes sans but lucratif.

Les cliniques de services généraux fournissent aux Ontariens à faible revenu un soutien juridique dans certains domaines du droit, y compris en ce qui concerne le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), l'indemnisation des accidentés du travail, le logement, la santé et la sécurité au travail, ainsi que les avantages sociaux. Les cliniques juridiques spécialisées mettent l'accent sur des groupes particuliers de clients défavorisés ou des domaines particuliers du droit qui concernent de nombreuses personnes à faible revenu. En s'occupant des causes types, des activités de réforme du droit et du développement communautaire, les cliniques juridiques sont souvent à l'avant-garde des changements systémiques qui profitent aux Ontariens à faible revenu.

Les coûts relatifs aux cliniques ont augmenté de 3,2 % en 2008-09 par rapport à l'exercice précédent, mais les dépenses étaient de 3,9 % plus basses que prévu dans le budget global de l'année. Cet écart est attribuable notamment à la réduction des dépenses opérationnelles des cliniques pendant l'exercice. La réduction des dépenses relatives au programme de gestion de l'information des cliniques, qui seront reportées dans le cadre du budget 2009-10, est un autre facteur de la sous-utilisation des fonds par rapport au budget.

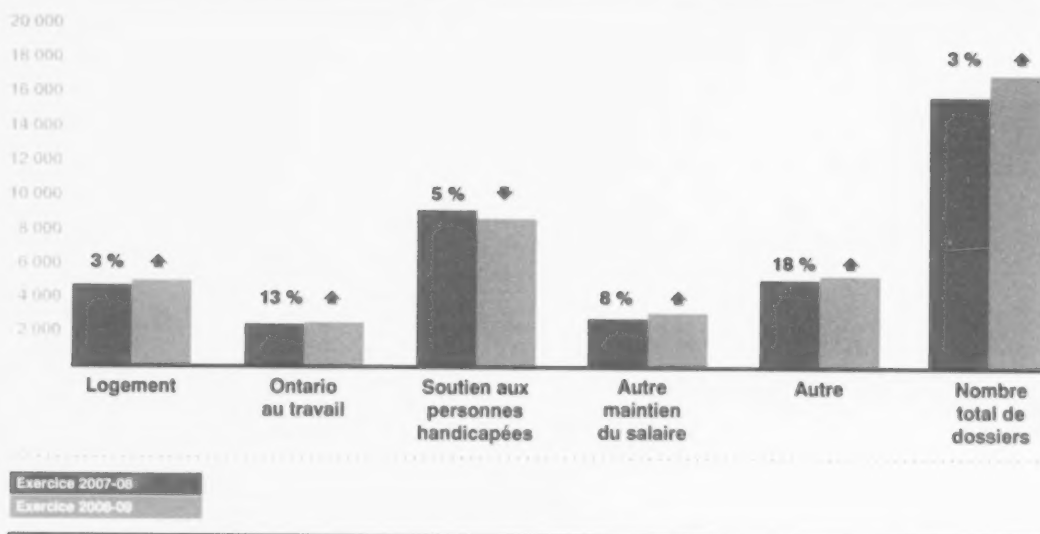
## Comparaisons des coûts du programme des cliniques

(millions \$)



Le nombre total de nouveaux dossiers ouverts en 2008-09 a augmenté de 576, ou de 3 %, par rapport à 2007-08, principalement en raison du nombre plus élevé d'autres types de causes (18 %). Toutefois, il y a eu une diminution importante du nombre de causes portant sur le soutien aux personnes handicapées (5 %). Toutes les autres catégories de services ont affiché des augmentations par rapport à l'exercice précédent.

### Cliniques – Dossiers ouverts par type de droit



Sur une base régionale, le coût par dossier actif a diminué en moyenne de 314 \$ à 311 \$ pour les cliniques, soit moins de 1 %, entre 2007-08 et 2008-09. Toutes les cliniques ont enregistré différentes réductions du coût par dossier entre l'exercice courant et les exercices précédents, principalement en raison du nombre plus élevé de dossiers actifs qui étaient ouverts en 2008-09. La réduction de coût globale fondée sur ce niveau d'activité accru était de 17 \$ par dossier.

Région	2006-07			2007-08			2008-09			Variation dans le coût par dossier en %
	Financement reçu	Nombre de dossiers actifs	Coût par dossier	Financement reçu	Nombre de dossiers actifs	Coût par dossier	Financement reçu	Nombre de dossiers actifs	Coût par dossier	
Spécialisées	10 010 374 \$	22 886	444 \$	11 422 714 \$	24 506	466 \$	11 916 864 \$	26 008	458 \$	-1,72 %
Sud-Ouest	9 493 590	36 743	258	10 766 668	37 637	286	11 130 996	39 267	283	-1,05 %
Nord	5 424 370	18 324	332	6 196 544	14 931	415	6 543 445	15 943	410	-1,20 %
Grand Toronto	14 113 382	52 814	267	16 132 132	52 589	307	17 043 493	56 209	303	-1,30 %
Centre et Est	9 251 590	46 370	200	10 707 344	46 003	233	10 993 282	47 696	230	-1,29 %
Total	48 293 284 \$	174 817	276 \$	55 225 400 \$	175 668	314 \$	57 628 083 \$	185 143	311 \$	-0,96 %

### Sociétés étudiantes d'aide juridique

Les sociétés étudiantes d'aide juridique (SEAJ), qui sont financées par AJO et dont les services sont fournis par des étudiants en droit bénévoles, sont exploitées au sein des six facultés de droit de l'Ontario afin de fournir des services d'éducation juridique communautaire ainsi que des conseils juridiques et des services de représentation aux Ontariens à faible revenu qui ne peuvent se permettre les services d'un avocat mais qui ne sont pas admissibles à l'aide juridique.

Les SEAJ traitent notamment des affaires criminelles mineures, des différends entre locataires et locataires, des questions d'immigration, des droits des travailleurs et des affaires relevant des tribunaux spécialisés, y compris la Commission des droits de la personne de l'Ontario.

# MANDAT CONFÉRÉ PAR LA LOI

La loi confère à Aide juridique Ontario le mandat de faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu :

- en fournissant, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité;
- en encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique;
- en définissant, en évaluant et en reconnaissant les divers besoins sur le plan juridique des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario;
- en fournissant des services d'aide juridique aux particuliers à faible revenu par l'entremise d'une personne morale qui exerce ses activités indépendamment du gouvernement de l'Ontario, mais qui doit rendre compte à ce dernier de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics.

Pour s'acquitter de ce mandat, Aide juridique Ontario s'engage à fournir des services qui reflètent l'importance de la diversité, de l'accès, de l'équité, de la créativité et de la qualité.

## NOTRE VISION

Faire en sorte que les collectivités saines proposent des services d'aide juridique adaptés et pertinents ainsi qu'un meilleur accès à la justice.

## NOS VALEURS

### Intégrité

Nous agissons avec intégrité en partant du principe que les autres font de même.

### Respect

Nous faisons preuve de respect dans tous nos rapports.

### Réceptivité

Nous sommes à l'écoute de nos clients, de nos partenaires et de nos employés. Nous traitons les gens de façon équitable et tenons compte de leurs besoins.

### Excellence

Nous visons l'excellence et l'amélioration constante de la qualité. Nous tentons d'attirer les meilleurs employés et de les garder.

### Autonomie

Nous constituons une composante autonome du système judiciaire.

### Responsabilisation

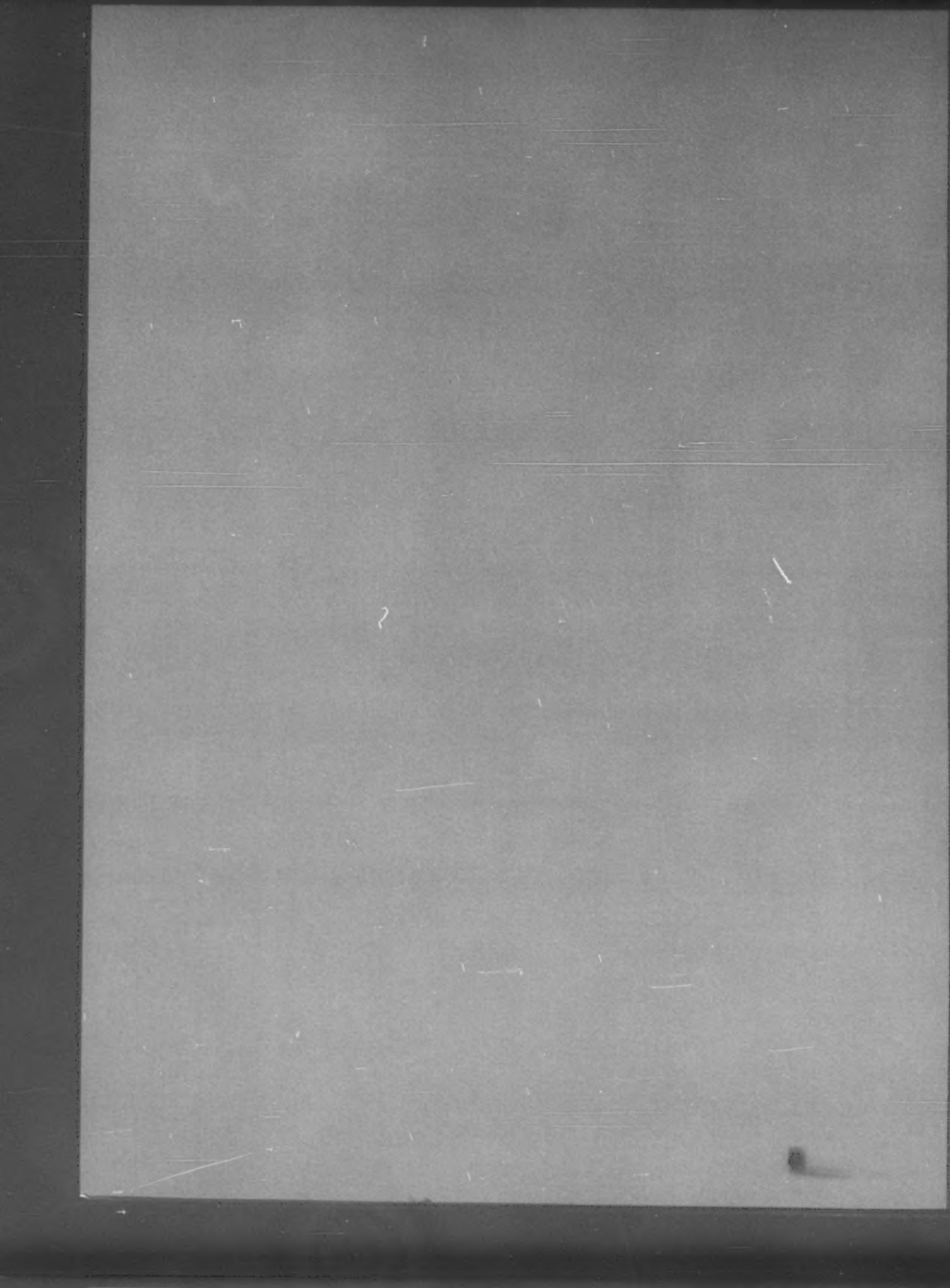
Nous sommes responsables devant le gouvernement, nos clients, nos partenaires et nos employés.

### Ouverture d'esprit

Nous consultons et gardons l'esprit ouvert au moment de prendre des décisions.

### Cohérence

Nous faisons preuve de cohérence dans nos méthodes et dans nos décisions. Nous suscitons l'unité dans l'ensemble de l'organisation. Les décisions que nous prenons sont fondées sur des faits et de solides principes.



# Aide juridique Ontario

## États financiers

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2009

### Table des matières

Rapport du vérificateur	23
États financiers	
Bilan	24
État des résultats de fonctionnement	25
État des variations de l'excédent (déficit) net accumulé	27
État des flux de trésorerie	28
Sommaire des principales conventions comptables	29
Notes afférentes aux états financiers	32
Commentaires et analyse de la direction	41



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

#### Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière

Les états financiers et toute autre information contenue dans le rapport annuel sont la responsabilité de la direction et du conseil d'administration. Les états financiers ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers renferment certains montants fondés sur l'utilisation des meilleures estimations et de jugements établis par la direction. Les états financiers contiennent des montants calculés à partir des évaluations faites par les membres de la direction.

Aide juridique Ontario s'engage à respecter les normes les plus élevées d'intégrité dans la prestation de ses services. La direction a conçu et maintient les contrôles financiers, les systèmes d'information et les pratiques qui lui permettent de donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et à la protection des éléments d'actif.

Le Conseil d'administration d'Aide juridique Ontario est chargé d'assurer que la direction assume ses responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne grâce à son comité de vérification. Les membres du conseil se réunissent tous les deux mois pour superviser les activités financières d'Aide juridique Ontario. Chaque année, le conseil passe en revue les états financiers et le rapport du vérificateur et les soumet au ministère du Procureur général.

Les états financiers ont été examinés par le vérificateur provincial, dont le mandat consiste à exprimer une opinion relative à l'image fidèle des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Dans son rapport, le vérificateur décrit l'étendue de la vérification à laquelle il a procédé ainsi que son opinion.

Robert Ward  
Président et  
Directeur Général  
Le 29 mai 2009

Michelle A. Séguin  
Vice-présidente et directrice générale de  
l'administration  
Le 29 mai 2009



Office of the Auditor General of Ontario  
Bureau du vérificateur général de l'Ontario

*Rapport du vérificateur*

À Aide juridique Ontario et au procureur général de l'Ontario

J'ai vérifié le bilan d'Aide juridique Ontario au 31 mars 2009 ainsi que les états des résultats de fonctionnement et des variations de l'excédent (du déficit) net accumulé et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction d'Aide juridique Ontario. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière d'Aide juridique Ontario au 31 mars 2009, ainsi que des résultats de son fonctionnement et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Box 108, 15th Floor  
100 Dundas Street West  
Toronto, Ontario  
M5G 1C2  
416 397-5881  
toll-free 1-877-382-7812

Box 108, 15th Floor  
100 Dundas Street West  
Toronto, Ontario  
M5G 1C2  
416 397-5881  
toll-free 1-877-382-7812

www.audit.on.ca

Toronto (Ontario)  
Le 29 mai 2009

Jim McCarter, CA  
Vérificateur général  
Expert-comptable autorisé

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

**ACTIF**

**Actif à court terme**

Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 2)	7 144 \$	8 918 \$
Débiteurs (note 3)	21 563	23 207
Charges payées d'avance	1 197	881
Placements à court terme (note 4)	30 637	41 252
Placements à court terme - réserve pour éventualités (notes 4 et 9)	20 000	20 000
	<b>80 541 \$</b>	<b>94 258 \$</b>

**Comptes clients à long terme (note 3)**

20 024 19 368

**Immobilisations (note 5)**

10 920 8 890

**111 485 \$ 122 516 \$**

**PASSIF ET ACTIFS NETS**

**Passif à court terme**

Créditeurs et charges à payer (note 6)	86 022 \$	77 830 \$
Prestations constituées (note 12)	1 257	1 064
Apports de capital reportés (note 7)	485	747
	<b>87 764 \$</b>	<b>79 641 \$</b>

**Actifs nets**

Excédent (déficit) net accumulé (note 1 c))	(6 714) \$	14 732 \$
Actifs nets investis dans des immobilisations (note 8)	10 435	8 143
Réserve pour éventualités (notes 4 et 9)	20 000	20 000
	<b>23 721 \$</b>	<b>42 875 \$</b>
	<b>111 485 \$</b>	<b>122 516 \$</b>

Au nom du conseil d'administration :



John D. McCamus, président du conseil d'administration

Les notes et le sommaire des principales conventions comptables ci-joints font partie intégrante des états financiers.

# Aide juridique Ontario

## État des résultats de fonctionnement

**Pour l'exercice terminé le 31 mars**  
(en milliers de dollars)

**2009**

**2008**

### REVENUS

Province d'Ontario (note 1 a))	<b>285 811</b>	<b>\$</b>	283 888	<b>\$</b>
Fondation du droit de l'Ontario	<b>26 198</b>		56 419	
Contributions des clients	<b>21 500</b>		18 950	
Jugements, dépens et règlements	<b>296</b>		282	
Placements et autres revenus	<b>3 148</b>		3 111	
	<b>336 953</b>	<b>\$</b>	362 650	<b>\$</b>

### CHARGES

#### Services juridiques

Certificats d'aide juridique				
Droit criminel – causes majeures	<b>22 823</b>	<b>\$</b>	20 808	<b>\$</b>
Droit criminel – autres	<b>80 078</b>		74 950	
Sous-total	<b>102 901</b>		95 758	

Droit de la famille	<b>50 755</b>		45 927	
Immigration et réfugiés	<b>17 701</b>		14 801	
Autres domaines de droit civil	<b>6 339</b>		5 981	
Conférences de règlement	<b>111</b>		133	

Sous-total	<b>177 807</b>		162 600	
------------	----------------	--	---------	--

Bureaux régionaux	<b>25 574</b>		24 088	
Bureaux du droit de la famille	<b>2 518</b>		2 366	
Bureaux du droit criminel	<b>1 194</b>		1 582	
Bureau du droit des réfugiés	<b>1 010</b>		871	
	<b>208 103</b>		191 507	

#### Programme d'avocat de service

Honoraires et débours des avocats de service	<b>37 331</b>		34 599	
Services élargis	<b>713</b>		606	
	<b>38 044</b>		35 205	

#### Cliniques juridiques et services spéciaux

Services relevant du domaine de pratique des cliniques de services juridiques (note 10)	<b>62 527</b>		60 702	
Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation	<b>1 791</b>		1 610	
Sociétés étudiantes d'aide juridique	<b>3 156</b>		3 013	
Projet de gestion de l'information dans les cliniques de services juridiques	<b>64</b>		-	
	<b>67 538</b>		65 325	

#### Projets d'innovation dans la prestation des services

Autres	<b>810</b>		1 094	
	<b>810</b>		1 094	

Les notes et le sommaire des principales conventions comptables ci-joints font partie intégrante des états financiers.

# Aide juridique Ontario

## État des résultats de fonctionnement (suite)

### Pour l'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

### Charges (suite)

#### Soutien aux prestataires de services

Service de recherche

2009

2008

2 124

2 091

2 124

2 091

#### Administration et autres coûts

Bureau provincial

28 569

25 363

Dotation à l'amortissement

3 711

3 149

Créances irrécouvrables

7 208

9 094

39 488

37 606

356 107 \$

332 828 \$

Excédent (déficit) des revenus par rapport  
aux charges pour l'exercice

(19 154) \$

29 822 \$

Les notes et le sommaire des principales conventions comptables ci-joints font partie intégrante des états financiers.

# Aide juridique Ontario

## État des variations de l'excédent (déficit) net accumulé

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2009 comprend les données de 2008 aux fins de comparaison**

(en milliers de dollars)

	Investi dans des immobilisations	Réserve pour éventualités	Excédent/ (déficit) accumulé	Total 2009	Total 2008
	(Note 8)	(Note 9)	(Note 1(c))		
Excédent net accumulé au début de l'exercice	<b>8 143 \$</b>	<b>20 000 \$</b>	<b>14 732 \$</b>	<b>42 875 \$</b>	19 559 \$
Excédent (déficit) des revenus par rapport aux charges	<b>(3 515)</b>	-	<b>(15 639)</b>	<b>(19 154)</b>	29 822
Investissement dans des immobilisations	<b>5 807</b>	-	<b>(5 807)</b>	-	-
Changement de conventions comptables – évaluation des comptes clients	-	-	-	-	(6 506)
Excédent (déficit) net accumulé à la fin de l'exercice	<b>10 435 \$</b>	<b>20 000 \$</b>	<b>(6 714) \$</b>	<b>23 721 \$</b>	42 875 \$

Les notes et le sommaire des principales conventions comptables ci-joints font partie intégrante des états financiers.

# Aide juridique Ontario État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	2009	2008
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes		
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Excédent (déficit) des revenus par rapport aux charges de l'exercice	(19 154) \$	29 822 \$
Rajustement pour l'évaluation des comptes clients	-	(6 506)
Rajustements pour rapprocher l'excédent des revenus par rapport aux charges et les rentrées nettes liées aux activités de fonctionnement :		
Amortissement	3 711	3 149
Amortissement des apports reportés	(262)	(472)
Cotisations patronales	(1 907)	(1 771)
Charges de retraite	2 100	1 919
Perte à la vente d'immobilisations	65	-
Variation des soldes hors caisse du fonds de roulement :		
Débiteurs	1 644	(5 452)
Charges payées d'avance	(316)	17
Créditeurs et charges à payer	8 192	(1 208)
Intérêts courus sur les placements	615	(890)
Comptes clients à long terme	(656)	10 230
	(5 967) \$	28 838 \$
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Achat d'immobilisations	(5 807) \$	(872) \$
Achat de placements	-	(35 365)
Rachat de place	10 000	-
	4 193 \$	(36 237) \$
<b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(1 774)</b>	<b>(7 399)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<b>8 918</b>	<b>16 317</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>7 144 \$</b>	<b>8 918 \$</b>

Les notes et le sommaire des principales conventions comptables ci-joints font partie intégrante des états financiers.

# Aide juridique Ontario

## Sommaire des principales conventions comptables

Au 31 mars

### Nature des activités

Le 18 décembre 1998, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, qui créait Aide juridique Ontario (la « Société ») en tant que personne morale sans capital-actions en vertu des lois de l'Ontario. La Société a commencé ses activités le 1<sup>er</sup> avril 1999 et est exonérée d'impôt en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada).

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* donne à Aide juridique Ontario le mandat suivant :

- faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu en leur fournissant des services d'aide juridique de haute qualité;
- encourager et favoriser la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique;
- reconnaître les divers besoins d'aide juridique des particuliers à faible revenu et des communautés défavorisées;
- exercer ses activités tout en rendant compte de l'utilisation des fonds publics.

Les activités de la Société sont régies et gérées par un conseil d'administration composé de onze membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Même si la Société administre ses activités indépendamment de la province d'Ontario et du Barreau du Haut-Canada, elle doit rendre compte de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics et veiller à ce que la prestation des services d'aide juridique réponde aux besoins des personnes à faible revenu tout en étant efficace et efficiente par rapport aux coûts.

### Méthodes comptables

La Société suit la méthode du report pour comptabiliser les apports.

L'excédent (le déficit) accumulé correspond à l'excédent (l'insuffisance) des revenus par rapport aux charges pour les activités administratives et de prestation des programmes de la Société.

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

### Constatation des revenus

Les apports affectés sont constatés à titre de revenus dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de revenus si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa perception est raisonnablement assurée. En raison de l'incertitude liée au montant à facturer, les contributions des clients sont constatées à titre de revenus lorsque la Société enregistre la facture d'un avocat au nom du client. Les jugements, l'adjudication des dépens et les règlements sont constatés lorsqu'ils sont accordés.

### Constatation des charges

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les coûts du programme des certificats comprennent les sommes que les avocats ont facturées à la Société ainsi qu'une estimation des frais juridiques au titre de services rendus non facturés.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les soldes bancaires ainsi que les placements très liquides qui sont facilement convertibles en espèces d'un montant connu et peu susceptible de changer et dont l'échéance initiale est d'au plus trois mois.

Au 31 mars

#### Instruments financiers

La société a désigné tous ses placements comme étant disponibles à la vente, et les comptabilise à leur juste valeur. Les frais d'opération liés à l'achat de placements sont capitalisés et les frais d'opération liés à la vente de placements sont passés en charges pour l'exercice où ils ont été encourus. Les variations de la juste valeur sont traitées comme une augmentation ou une diminution constatée dans l'état des variations de l'excédent (déficit) net accumulé.

La juste valeur des placements correspond au cours du marché à la fin de l'exercice. La société a désigné les comptes clients comme prêts et débiteurs, et les comptabilise à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La société a désigné la trésorerie et les équivalents de trésorerie comme étant détenus à des fins de transaction, et les comptabilise à leur juste valeur. Les créditeurs et charges à payer sont désignés comme autres passifs, et sont comptabilisés à leur juste valeur. La juste valeur de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des créditeurs et charges à payer correspond approximativement à leur valeur nominale puisqu'il s'agit de comptes à court terme.

La société a adopté les normes énoncées dans le chapitre 3861, « instruments financiers – informations à fournir et présentation », du *manuel de l'ICCA* (Institut canadien des comptables agréés), conformément à la décision du conseil des normes comptables d'exempter les organismes à but non lucratif des exigences de divulgation relatives aux instruments financiers énoncées dans les chapitres 3862, « instruments financiers – information à fournir », et 3863, « instruments financiers – présentation ».

#### Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût, déduction faite de l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations, comme suit :

Mobilier et matériel de bureau	– 5 ans
Matériel informatique et logiciels	– 3 ans
Logiciels conçus sur mesure	– 3 ans
Logiciels pour toute l'entreprise	– 7 ans
Améliorations locatives	– sur la durée du bail

#### Apports de capital reportés

Les apports de capital reportés afférents au financement fourni par la province d'Ontario pour l'acquisition d'immobilisations représentent la partie non amortie des apports utilisés pour l'acquisition d'immobilisations. L'amortissement de l'apport de capital reporté est calculé de la même manière que l'immobilisation connexe.

#### Régimes de retraite

La quasi-totalité des salariés de la Société sont inscrits à un régime à cotisations déterminées. Le coût des prestations de retraite des régimes à cotisations déterminées est porté aux résultats lorsque les cotisations deviennent exigibles. Un petit nombre de salariés de la Société sont également inscrits à un régime à prestations déterminées. Le coût des prestations de retraite gagnées par les salariés couverts par le régime de retraite à prestations déterminées est établi de façon actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services et de l'estimation la plus probable de la direction quant au rendement prévu des placements du régime, à la croissance de la rémunération, aux cessations d'emploi et à l'âge de la retraite des membres du régime. Les rajustements effectués au titre des modifications du régime, des modifications des hypothèses et des gains et des pertes actuariels sont enregistrés dans l'état des résultats de fonctionnement sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active du groupe de salariés, laquelle est d'environ sept ans.

## Aide juridique Ontario Sommaire des principales conventions comptables (suite)

Au 31 mars

### Recours à des estimations

La préparation des états financiers exige que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur le montant déclaré des actifs et des passifs à la date des états financiers ainsi que sur le montant déclaré des revenus et des charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient différer des estimations les plus probables faites par la direction au fur et à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles. Les états financiers contiennent ainsi des estimations importantes concernant la provision pour comptes de débiteurs, la provision pour frais juridiques au titre de services rendus non facturés et les prestations constituées.

### Modifications comptables futures

À la suite des mises à jour récentes du chapitre 4400, « Information financière des organismes sans but lucratif », du *Manuel de l'ICCA*, diverses modifications seront apportées à la présentation des états financiers, notamment les suivantes :

- i. présentation des montants bruts de certains revenus dans l'état des résultats;
- ii. élimination de l'obligation de traiter les actifs nets investis dans des immobilisations comme un élément distinct des actifs nets;
- iii. obligation, pour l'organisme sans but lucratif qui classe ses charges par fonction, d'indiquer la convention qu'il a adoptée pour les dépenses et les montants de coûts de fonctionnement général qu'il ventile entre diverses fonctions.

La nouvelle norme s'applique aux états financiers des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. La Société évalue les répercussions de ces modifications sur ses états financiers.

Au 31 mars

### 1. Financement consenti par la province d'Ontario

L'article 71 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* stipule que la Société et le procureur général de l'Ontario doivent conclure un protocole d'entente tous les cinq ans. L'objectif de ce protocole d'entente est de préciser les questions relatives au fonctionnement, à l'administration, aux finances et aux autres relations entre le procureur général et la Société.

Le protocole d'entente signé le 22 décembre 2000 a expiré le 1er avril 2004. Un nouveau protocole d'entente a été signé le 10 décembre 2008; il est valide pour une durée de cinq ans, soit jusqu'au 10 décembre 2013.

(a) Les apports reçus de la province d'Ontario ont été ventilés comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Apports	285 549 \$	283 416 \$
Amortissement des apports reportés (note 7)	262	472
	<b>285 811 \$</b>	<b>283 888 \$</b>

(b) Les apports provenant de la province d'Ontario pour l'exercice terminé le 31 mars 2009 comprennent un montant de 50,1 millions de dollars (50,4 millions de dollars en 2008) qui représente une attribution de fonds provenant du virement d'une somme forfaitaire par le gouvernement fédéral à la province, dans le cadre du droit criminel, de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et des autres dépenses pour contraintes exceptionnelles, conformément à une entente de partage des frais.

(c) Le paragraphe 66(3) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* permet à la Société, sur approbation du procureur général, de répartir tout excédent ou déficit d'un exercice sur l'un des deux exercices suivants, ou sur les deux, à moins que le ministre des Finances exige que l'excédent soit versé au Trésor en vertu du paragraphe 69(2).

Au 31 mars

## 2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La Société a une ligne de crédit disponible d'un montant de 5 millions de dollars qui demeurait inutilisée au 31 mars 2009. La facilité de crédit porte intérêt au taux préférentiel et elle n'est pas garantie.

## 3. Débiteurs

(en milliers de dollars)

	2009	2008
Comptes clients	80 233 \$	73 152 \$
Moins : provision pour créances douteuses	(46 293)	(42 778)
Comptes clients, montant net	33 940	30 374
Moins : tranche à long terme des comptes clients	(20 024)	(19 368)
Comptes clients à court terme	13 916	11 006
Montant à recevoir de la Fondation du droit de l'Ontario	688	3 798
Autres débiteurs	6 959	8 403
<b>Débiteurs à court terme</b>	<b>21 563 \$</b>	<b>23 207 \$</b>

La Société dispose d'un programme de contributions des clients qui s'applique aux bénéficiaires de l'aide juridique qui ne satisfont pas aux critères d'admissibilité financière régissant l'attribution d'un certificat sans contribution. Pour recevoir l'aide juridique dont elles ont besoin, ces personnes signent une entente de contribution par laquelle elles s'engagent à rembourser à la Société les coûts des services qui leur sont offerts. Ces ententes peuvent prévoir des versements mensuels, un privilège sur des biens, ou les deux.

Au 31 mars

#### 4. Placements

La Société a désigné tous ses placements comme étant disponibles à la vente et elle les inscrit à leur juste valeur.

(en milliers de dollars)

	2009		2008	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Certificats de placement garantis</b>	50 000 \$	50 000 \$	60 000 \$	60 000 \$
<b>Intérêts courus</b>	637	637	1 252	1 252
	50 637 \$	50 637 \$	61 252 \$	61 252 \$
<b>Moins : Réserve pour éventualités</b>				
—à court terme (note 9)	(20 000) \$	(20 000) \$	(20 000) \$	(20 000) \$
<b>Total</b>	<b>30 637 \$</b>	<b>30 637 \$</b>	<b>41 252 \$</b>	<b>41 252 \$</b>

La Société a établi une politique de placement conforme aux exigences prévues aux paragraphes 7(1), 7(2), 7(3) et 7(4) du Règlement de l'Ontario 107/99 pris en application de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. La politique de la Société concernant les placements à court terme et à long terme consiste à investir dans des placements très liquides, comme des obligations du gouvernement fédéral du Canada, des obligations de gouvernements provinciaux canadiens ou d'autres certificats de placement garanti ayant une note A ou supérieure. Les placements détenus par la Société au 31 mars 2009 sont conformes aux exigences de la loi. La Société a réalisé un revenu total de placement de 1,9 million de dollars en 2009 (1,7 million de dollars en 2008).

Le portefeuille de placement de la Société est exposé à divers risques qui sont atténués par le genre des placements; le risque est donc faible. Les risques inhérents aux placements sont les suivants :

##### a) Risque lié au taux d'intérêt

En général, la valeur des titres à revenu fixe augmente lorsque les taux d'intérêt diminuent et diminuent lorsque les taux d'intérêt augmentent. En 2009, les placements à revenu fixe de la Société sont constitués de certificats de placement garantis d'une valeur de 50,0 millions de dollars (60,0 millions de dollars en 2008) dont les taux d'intérêt varient entre 0,6 % et 3,0 % (de 3,0 % à 4,4 % en 2008) et dont la date d'échéance va du 3 septembre 2009 au 31 mars 2010 (du 21 août 2008 au 30 mars 2009 en 2008).

##### b) Risque d'illiquidité

Ce risque est lié à l'aptitude d'une organisation à transformer rapidement ses placements en espèces. Les placements en titres garantis sont des instruments particulièrement liquides qui peuvent être transformés rapidement en espèces d'un montant prévisible.

##### c) Risque lié au marché

Ce risque survient lorsque les placements à revenu fixe de la Société sont négociés en bourse et que les fluctuations marquées du marché peuvent l'exposer à des risques de pertes. Néanmoins, la composition du portefeuille de placement de la Société et les exigences réglementaires concernant les décisions d'investissement minimisent ces risques.

Au 31 mars

**5. Immobilisations**

(en milliers de dollars)

	2009		2008	
	Coût	Amortissement cumulé	Coût	Amortissement cumulé
Mobilier et matériel de bureau	2 180 \$	1 555 \$	3 227 \$	3 079 \$
Matériel informatique et logiciels	19 727	18 071	18 135	7 259
Logiciels conçus sur mesure	46	20	46	5
Logiciels pour toute l'entreprise	15 628	10 441	15 628	8 209
Améliorations locatives	7 376	3 950	5 237	4 831
	<b>44 957 \$</b>	<b>34 037 \$</b>	<b>42 273 \$</b>	<b>33 383 \$</b>
Valeur comptable nette		<b>10 920 \$</b>		<b>8 890 \$</b>

**6. Créditeurs et charges à payer**

(en milliers de dollars)

	2009	2008
Comptes juridiques – factures reçues, mais non réglées	23 243 \$	19 547 \$
– frais juridiques au titre de services rendus non facturés	55 688	54 096
Incitations à la location	1 857	12
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	4 525	3 622
Indemnités de vacances	709	553
	<b>86 022 \$</b>	<b>77 830 \$</b>

À la fin de l'exercice, la direction estime que l'obligation liée aux frais juridiques non facturés au titre des services rendus par les avocats du secteur privé s'établit à environ 55,7 millions de dollars (54,1 millions de dollars en 2008).

Au 31 mars

#### 7. Apports de capital reportés

Les variations des apports de capital pour les projets financés par la province d'Ontario sont les suivantes :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Solde au début de l'exercice	747 \$	1 219 \$
Amortissement des apports reportés (note 1a))	(262)	(472)
Solde à la fin de l'exercice	485 \$	747 \$

#### 8. Variations des actifs nets investis dans des immobilisations

(en milliers de dollars)	2009	2008
Solde au début de l'exercice	8 143 \$	9 948
Amortissement	(3 711)	(3 149)
Amortissement des apports reportés	262	472
Acquisition d'immobilisations	5 807	872
Perte à la vente d'immobilisations	(66)	-
Solde à la fin de l'exercice	10 435 \$	8 143 \$
<b>Comprend</b>		
Immobilisations (note 5)	10 920 \$	8 890 \$
Apports de capital reportés (note 7)	(485)	(747)
	10 435 \$	8 143 \$

Au 31 mars

### 9. Réserve pour éventualités

Le paragraphe 66(4) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* exige que la Société maintienne le fonds de réserve pour éventualités qui est prescrit. L'article 6 du Règlement de l'Ontario 107/99 pris en application de cette loi exige que la Société ouvre un compte pour cette réserve et y verse la somme de 20 millions de dollars à titre de capital. Le règlement exige aussi que la Société obtienne l'approbation préalable du procureur général pour tout retrait portant le total des sommes retirées du fonds à plus de 5 millions de dollars. La Société doit joindre à sa demande d'approbation un exposé des raisons pour lesquelles le retrait est nécessaire, un calendrier de remboursement et un énoncé des dispositions qu'elle a prises pour éviter qu'un tel besoin se présente de nouveau à l'avenir.

(en milliers de dollars)	2009	2008
Solde au début de l'exercice	20 000 \$	2 635 \$
Transfert de l'excédent accumulé à la réserve pour éventualités	-	17 365
Solde à la fin de l'exercice	20 000 \$	20 000 \$

### Comprend

(en milliers de dollars)	2009	2008
Placements à court terme (note 4)	20 000 \$	20 000 \$
	20 000 \$	20 000 \$

Au 31 mars

#### 10. Cliniques de services juridiques

La Société procure aux cliniques communautaires le financement qui leur permet de fournir des services d'aide juridique à la communauté qu'elles servent, sur une base autre que d'après la formule de rémunération à l'acte. Les cliniques communautaires sont des organismes constitués en personnes morales sans capital-actions et elles sont régies et gérées par un conseil d'administration. Les cliniques communautaires sont indépendantes de la Société, mais doivent lui rendre des comptes en vertu des articles 33 à 39 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. Chaque clinique communautaire fait l'objet d'une vérification individuelle et doit fournir à la Société des états financiers vérifiés pour la période de financement.

Le montant total des subventions aux cliniques se répartit comme suit :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Sommes versées aux cliniques ou pour le compte de celles-ci	60 646 \$	58 865 \$
Frais d'administration	1 881	1 837
	<b>62 527 \$</b>	<b>60 702 \$</b>

#### 11. Engagements et éventualités

a) La Société émet des certificats aux particuliers qui demandent une aide juridique. Chaque certificat émis autorise la prestation de services juridiques selon les lignes directrices en matière de tarifs. Au 31 mars 2009, selon les estimations de la direction, la Société pourrait encore être responsable de certificats émis le 31 mars 2009 ou avant cette date, pour un montant total de 47,0 millions de dollars (47,0 millions de dollars en 2008) en plus de l'acquittement des factures reçues et des frais juridiques au titre de services rendus non facturés.

b) La Société loue des locaux et du matériel de bureau dans toute la province. Le loyer de base et les charges d'exploitation estimatives pour les cinq prochains exercices et par la suite, en se basant sur les renseignements de l'exercice précédent, sont approximativement les suivants :

(en milliers de dollars)

	Loyer de base	Charges d'exploitation	Total
2010	2 915 \$	2 847 \$	5 762 \$
2011	2 596	2 646	5 242
2012	1 837	2 135	3 972
2013	1 528	1 838	3 366
2014	1 400	1 731	3 131
Par la suite	5 346	7 131	12 477
	<b>15 622 \$</b>	<b>18 328 \$</b>	<b>33 950 \$</b>

Au 31 mars

#### 11. Engagements et éventualités (suite)

c) La Société représente la partie défenderesse dans un certain nombre d'actions en justice dans le cadre normal de la conduite de ses affaires. La conclusion et le règlement final de ces actions ne seront probablement pas importants et ne peuvent être déterminés à l'heure actuelle. Les pertes, le cas échéant, seront comptabilisées dans l'exercice au cours duquel interviendra un règlement.

Certaines des actions en justice ci-dessus sont couvertes par une assurance après l'application d'une franchise allant jusqu'à 0,045 million de dollars, selon le moment auquel survient la demande et la nature de la demande.

#### 12. Régimes de retraite

La Société offre un régime de retraite prévoyant le versement de prestations de retraite à ses salariés. Le régime est en fait constitué de deux régimes : un régime à cotisations déterminées comportant un volet à prestations déterminées et un régime complémentaire (cadres supérieurs).

##### Volet à cotisations déterminées

Le volet à cotisations déterminées du régime couvre 622 salariés (594 salariés en 2008). La Société verse des cotisations au volet à cotisations déterminées du régime, contribution qui se limite à faire des versements réguliers correspondant au montant des cotisations versées par les salariés pour les services rendus au cours de l'exercice. La charge de retraite de la Société correspondant à ce volet du régime s'est élevée à 1,862 million de dollars pour l'exercice à l'étude (1,722 million de dollars en 2008).

##### Volet à prestations déterminées

Le volet à prestations déterminées du régime couvre 9 participants (10 participants en 2008). Dans le cadre de ce régime, les prestations au moment de la retraite sont déterminées en fonction du nombre d'années de service et de la rémunération durant les années d'emploi. Des évaluations actuarielles aux fins de la capitalisation doivent être effectuées à intervalles ne dépassant pas trois ans. La prochaine évaluation actuarielle sera effectuée lors de l'exercice 2011, selon la valeur en janvier 2011. La Société verse des cotisations à ce volet du régime selon les montants recommandés par l'actuaire.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, une évaluation actuarielle aux fins de la comptabilité a été effectuée en utilisant les hypothèses suivantes :

<b>Taux d'actualisation</b>	<b>5,5 %</b>
<b>Taux de croissance de la rémunération</b>	<b>4,0 %</b>
<b>Taux de rendement prévu des actifs</b>	<b>6,0 %</b>

Au 31 mars

## 12. Régimes de retraite (suite)

### Volet à prestations déterminées (suite)

L'évaluation actuarielle aux fins de la comptabilité pour l'exercice terminé le 31 mars 2009 est la suivante :

(en milliers de dollars)	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées	2 633 \$	3 183 \$
Juste valeur des actifs du régime	2 472	2 940
Excédent (déficit) actuariel	(161)	(243)
Revenu de retraite	90	39
Actif au titre des prestations comptabilisées	177	88
Actif au titre des prestations constituées		
Salariés	24	35
Société	131	72
Prestations de retraite payées	140	48

#### Régime complémentaire de retraite

Le conseil d'administration de la Société a aussi approuvé l'établissement d'un régime complémentaire de retraite pour certains cadres désignés. Au terme du régime complémentaire de retraite, les prestations à la retraite sont déterminées selon les années de service et la rémunération durant les années d'emploi. Le régime n'est pas capitalisé et la Société paiera les prestations lorsqu'elles deviendront exigibles. Une évaluation comptable du régime de retraite sans capitalisation a été effectuée au 31 mars 2009.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, une évaluation actuarielle aux fins comptables a été effectuée en utilisant les hypothèses suivantes :

Taux d'actualisation	6,0 %
Inflation	3,0 %

Selon l'évaluation actuarielle aux fins comptables pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, la charge de retraite de la Société s'élevait à 0,283 million de dollars pour l'exercice (0,187 million de dollars en 2008), l'obligation au titre des prestations constituées était de 0,679 million de dollars au 31 mars 2009 (0,634 million de dollars en 2008) et le passif au titre des prestations constituées était de 1,434 million de dollars au 31 mars 2009 (1,152 million de dollars en 2008). Au cours de l'exercice, la Société et les salariés n'ont versé aucune cotisation à ce régime (aucune en 2008).

## 13. Chiffres correspondants de l'exercice antérieur

Certains éléments comparatifs ont été reclassés afin de respecter la présentation de l'exercice à l'étude.

# Aide juridique Ontario

## Commentaires et analyse de la direction

### Au 31 mars

Les commentaires et l'analyse qui suivent aideront à comprendre les résultats des activités et la situation financière d'Aide juridique Ontario ainsi que son orientation stratégique pour la prestation des services à l'avenir.

Ces commentaires et cette analyse devraient être lus en complément du rapport annuel et des états financiers vérifiés de l'organisme pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada, et des notes qui font partie intégrante de ces états financiers.

#### Vue d'ensemble

Aide juridique Ontario (AJO) est l'organisme public qui a la responsabilité d'assurer que les personnes défavorisées sur le plan économique aient accès à la justice d'une manière équitable, partout en Ontario. Créée en 1999 aux termes d'une loi, AJO est un organisme à but non lucratif, autonome, mais financé par l'État et tenu de rendre des comptes à celui-ci, chargé d'administrer le régime d'aide juridique de la province. Les services sont fournis par des avocats du secteur privé rémunérés à l'acte, par des cliniques juridiques communautaires financées par AJO ainsi que par des avocats salariés d'AJO.

AJO a présentement 51 bureaux régionaux répartis dans 48 localités de l'Ontario et un bureau provincial à Toronto. Ces bureaux reçoivent et traitent les demandes et émettent des certificats d'aide juridique aux personnes qui satisfont les critères financiers d'admissibilité. Les certificats d'aide juridique permettent aux clients de recevoir des services juridiques auprès d'un avocat du secteur privé ou, dans certains cas, d'un avocat salarié d'AJO.

Les services d'avocat de service offerts dans la plupart des palais de justice de la province, sont assurés par Aide juridique Ontario, par l'intermédiaire d'avocats du secteur privé et d'avocats salariés d'AJO.

De plus, AJO finance environ 80 cliniques juridiques communautaires ainsi que six sociétés étudiantes d'aide juridique (SEAJ) qui sont gérées par chacune des universités ontariennes qui offrent un programme de droit.

En juin 2007, AJO a adopté une nouvelle stratégie de gestion qui met l'accent sur l'innovation, la mesure de la performance, l'établissement de priorités, la responsabilisation et la coordination, l'objectif ultime étant l'excellence dans la gestion.

#### Points saillants des résultats financiers

Aide juridique Ontario a enregistré un excédent des charges sur les revenus qui s'élève à 19,2 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, soit 5,1 millions de dollars de moins que le déficit de 24,3 millions de dollars inscrit au budget approuvé pour 2009-2010.

Le revenu total a diminué de 25,7 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent tandis que le total des charges a augmenté de 23,3 millions de dollars, comme le montre le tableau suivant :

(en milliers de dollars)

	Différence			
	2009	2008	\$	%
<b>Revenus</b>	<b>336 953 \$</b>	<b>362 650 \$</b>	<b>(25 697 \$)</b>	<b>(7,1) %</b>
<b>Charges</b>	<b>356 107 \$</b>	<b>332 828 \$</b>	<b>23 279 \$</b>	<b>7,0 %</b>

Au 31 mars

**Points saillants des résultats financiers (suite)**

Cette variation dans les résultats des activités par rapport à l'exercice précédent était prévue au moment de l'approbation du budget pour l'exercice. Elle est attribuable à un certain nombre de facteurs :

- Une augmentation de 2 millions de dollars des revenus provenant de la province de l'Ontario, à la suite de l'engagement du gouvernement d'augmenter de 51 millions de dollars, sur trois ans, les fonds que la province verse à AJO;
- Une baisse des revenus provenant de la Fondation du droit d'environ 30 millions de dollars, liée aux répercussions de la crise économique mondiale;
- Une augmentation d'environ 2,6 millions de dollars des revenus provenant d'autres sources, notamment des contributions de clients;
- Une augmentation de 15,2 millions de dollars des dépenses liées au programme de certificats, qui se répartit comme suit selon les catégories d'affaires :

<b>Droit criminel</b>	<b>7,1 millions \$</b>	<b>7,5 %</b>
<b>Droit de la famille</b>	<b>4,8 millions \$</b>	<b>10,5 %</b>
<b>Droit de l'immigration et des réfugiés</b>	<b>2,9 millions \$</b>	<b>19,5 %</b>

Environ 7,5 millions de dollars, soit 50 % de cette augmentation, résultent des augmentations du tarif;

- Une augmentation de 2,8 millions de dollars (8,1 %) des dépenses liées aux services des avocats de service, dont 1 million de dollars découle de la hausse du tarif;
- Un financement additionnel d'environ 1,8 million de dollars (3,4 %) versé aux cliniques juridiques communautaires;
- Une augmentation de 1,9 million de dollars (5,0 %) des frais administratifs.

**Analyse de l'exercice financier 2009**

**REVENUS**

Les revenus sont passés de 362,5 millions de dollars en 2007-2008 à 336,9 millions de dollars en 2008-2009, soit une baisse de 25,7 millions de dollars. Les principaux facteurs qui ont contribué à cette diminution sont les suivants :

**(a) Province de l'Ontario**

Le gouvernement a fait preuve de son engagement à l'égard de l'aide juridique en accordant à AJO des fonds additionnels de 51 millions de dollars sur trois ans, à compter de l'exercice 2007-2008. Pour 2008-2009, cette enveloppe additionnelle s'élevait à 17 millions de dollars,

soit 2 millions de plus que les 15 millions de dollars versés la première de ces trois années. Au moment de l'annonce de ce financement, le conseil d'administration avait approuvé des plans spécifiques pour l'utilisation de ces fonds sur la période triennale, et les dépenses correspondant à ces plans se reflètent dans les résultats financiers de l'exercice 2008-2009.

**(b) Fondation du droit de l'Ontario**

La Fondation du droit de l'Ontario administre les intérêts accumulés sur les soldes des fonds de fiducie des avocats, et AJO touche 75 % du montant net de ces recettes. Ces dernières sont largement tributaires de deux facteurs : le taux cible du financement à un jour de la Banque du Canada et le niveau d'activité du secteur de l'immobilier.

Un modèle a été élaboré en 2007-2008 pour aider à prévoir les revenus provenant de cette source, et les diminutions par rapport aux exercices précédents avaient été prévues compte tenu du ralentissement économique. Globalement, les revenus provenant de la Fondation du droit en 2008-2009 ont décliné d'environ 30 millions de dollars par rapport à 2007-2008, soit une baisse inférieure de 3,2 millions de dollars à celle prévue au budget de 2008-2009. Ceci résulte directement des nombreuses diminutions du taux apportées par la Banque du Canada pour faire face à la gravité de la crise économique.

**(c) Contributions des clients**

AJO applique un programme de remboursement pour les bénéficiaires de l'aide juridique qui ne satisfont pas aux critères d'admissibilité financière régissant l'attribution d'un certificat sans contribution. Pour recevoir l'aide juridique dont elles ont besoin, ces personnes signent une entente de contribution par laquelle elles s'engagent à rembourser à la Société les coûts des services qui leur sont offerts par des avocats rémunérés par AJO. Ces ententes peuvent prévoir des versements mensuels, un privilège sur des biens, ou les deux.

Traditionnellement, une certaine proportion des clients qui reçoivent un certificat concluent une entente de remboursement ou de contribution. Cette source de revenus est directement liée à l'augmentation des certificats. Autrement dit, lorsque le coût du programme des certificats augmente, les revenus provenant des contributions des clients augmentent aussi dans une proportion d'environ 11 %.

En 2008-2009, les coûts liés aux certificats ont augmenté de 15,2 millions de dollars par rapport en 2007-2008 et les revenus provenant des contributions des clients ont augmenté de 2,5 millions de dollars (16,5 %).

# Aide juridique Ontario Commentaires et analyse de la direction (suite)

Au 31 mars

Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

## CHARGES

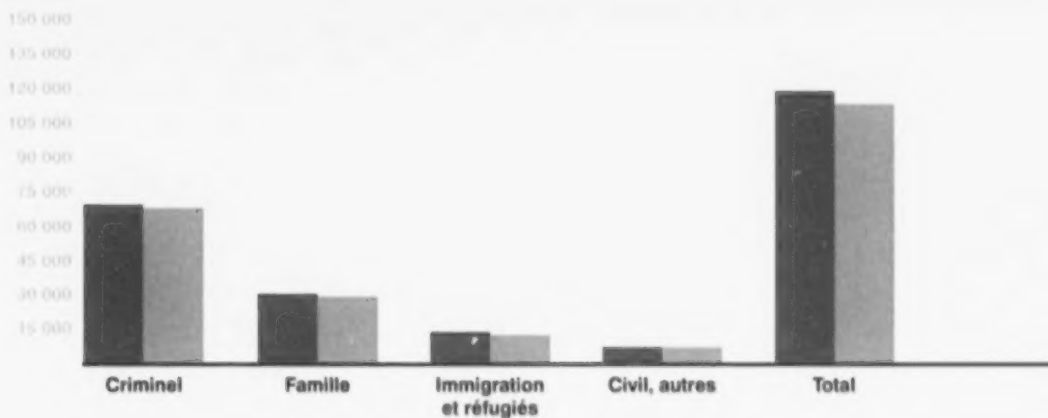
Le montant total des charges s'est élevé à 356,1 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009, soit une hausse de 23,2 millions par rapport à l'exercice précédent. La plus grande partie du montant total de cette augmentation, soit environ 21,6 millions de dollars, était directement liée aux dépenses encourues pour la prestation des services aux clients.

## Programme des certificats d'aide juridique

### Certificats délivrés

Au total, 117 169 certificats ont été délivrés en 2008-2009, alors que la cible pour cet exercice était de 111 825 certificats, soit une différence de 5 344 certificats ou 4,8 % de plus que prévu. Voici le nombre de certificats émis par catégorie au cours de l'exercice, avec la cible correspondante :

### Nombre réel et nombre prévu de certificats par domaine du droit pour l'exercice 2008-2009



Certificats délivrés	
Cible	

### Nombre réel et nombre prévu de certificats par domaine du droit pour l'exercice 2008-2009

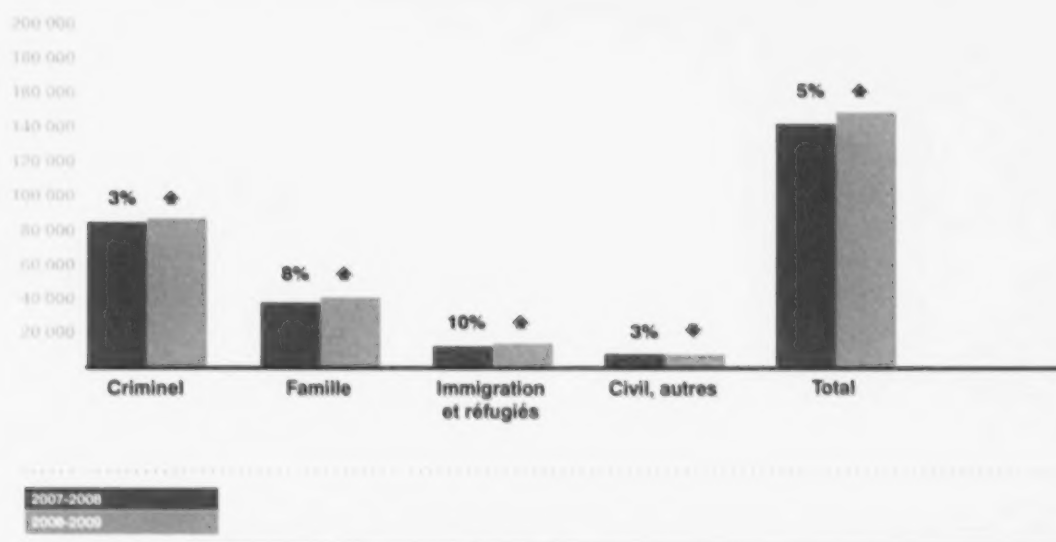
	Criminel	Famille	Immigrations et réfugiés	Civil, autres	Total
Réel	68 453	30 107	12 706	5 903	117 169
Cible	67 258	27 700	11 060	5 807	111 825
Différence	(1 195)	(2 407)	(1 646)	(96)	5 344
% différence	1,8 %	8,7 %	14,9 %	1,7 %	4,87 %

Au 31 mars

Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

Le nombre total de certificats émis relativement aux demandes reçues a augmenté de 4,8 % en 2008-2009 par rapport à l'exercice précédent. La demande a augmenté dans tous les grands domaines du droit, à l'exception des affaires civiles, les taux d'augmentation les plus élevés ayant été enregistrés dans les domaines du droit de la famille et du droit de l'immigration et des réfugiés. Le pourcentage des demandes admissibles à un certificat a augmenté, passant de 77 % en 2007-2008 à 80 % en 2008-2009. Cette situation est en grande partie attribuable à l'augmentation du nombre de certificats en droit de la famille qu'AJO s'est engagée à émettre à la suite de l'augmentation du financement accordé par la province en 2007-2008. Ceci s'est également traduit par une augmentation du coût des certificats en droit de la famille pour l'exercice.

Nombre total de demandes de certificats par domaine du droit



Au 31 mars

Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

**Dépenses liées aux certificats**

Le montant total des dépenses liées aux certificats en 2008-2009 a atteint 177,8 millions de dollars, soit 15,2 millions de dollars, ou 9,4 %, de plus qu'en 2007-2008, les dépenses ayant augmenté dans tous les principaux domaines du droit. Environ 7,5 millions de dollars du montant total de cette augmentation pour l'exercice résultaient de l'augmentation de 5 % du tarif liée à l'enveloppe budgétaire additionnelle accordée par le gouvernement en 2007-2008.

Les modifications des dépenses liées au programme des certificats d'un exercice à l'autre se sont réparties comme suit :

(en milliers de dollars)

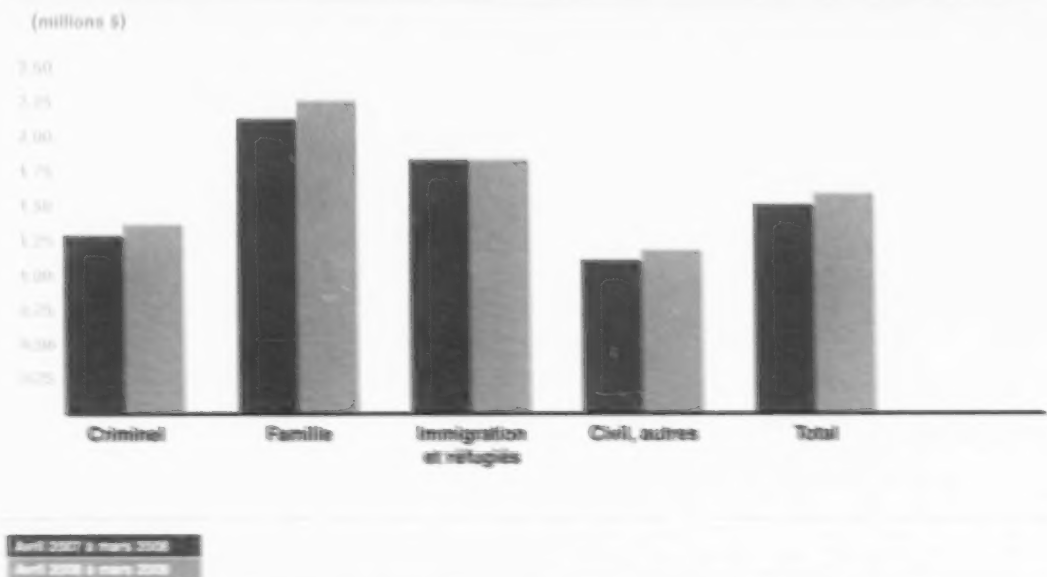
	Différence			
	2009	2008	\$	%
<b>Criminel – Causes majeures</b>	<b>22 823 \$</b>	<b>20 808 \$</b>	<b>2 015 \$</b>	<b>9,7 %</b>
<b>Criminel – Autres</b>	<b>80 078 \$</b>	<b>74 950 \$</b>	<b>5 128 \$</b>	<b>6,8 %</b>
<b>Famille</b>	<b>50 755 \$</b>	<b>45 927 \$</b>	<b>4 828 \$</b>	<b>10,5 %</b>
<b>Immigrations et réfugiés</b>	<b>17 701 \$</b>	<b>14 801 \$</b>	<b>2 900 \$</b>	<b>19,6 %</b>
<b>Civil, autres</b>	<b>6 450 \$</b>	<b>6 114 \$</b>	<b>336 \$</b>	<b>5,5 %</b>
<b>Total des dépenses liées aux certificats</b>	<b>177 807 \$</b>	<b>162 600 \$</b>	<b>23 279 \$</b>	<b>9,4 %</b>

Au 31 mars

Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

Le tableau suivant illustre le coût moyen par certificat selon le domaine du droit (moyenne mobile sur une période de douze mois). De 2007-2008 à 2008-2009, en moyenne, le coût global par dossier est passé de 1 491 \$ à 1 575 \$.

**Coût moyen par certificat selon le domaine du droit  
Comparaison 2007-2008 et 2008-2009**



L'augmentation du coût moyen par dossier se situe dans la plage de 4 à 6 % dans la majorité des domaines de droit et peut généralement être attribuée à l'augmentation du tarif. On notera toutefois que le droit de l'immigration et des réfugiés fait exception, le coût moyen par dossier dans ce domaine étant resté relativement stable. Ceci découle vraisemblablement de l'arrière de revendications du statut de réfugié en attente d'audition devant la Section de la protection des réfugiés de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. Le reste de l'augmentation globale des dépenses liées aux certificats résulte de la hausse du nombre de certificats délivrés.

Les dépenses liées aux causes majeures ont augmenté d'environ 2 millions de dollars, ou 9,7 %, par rapport à l'exercice précédent. Ces dépenses sont difficiles à prévoir du fait de la nature même des affaires en cause. Néanmoins, AJO lancera une étude au cours du prochain exercice afin d'améliorer les prévisions dans ce domaine.

Au cours de l'exercice 2008-2009, 68 453 certificats ont été délivrés pour des affaires criminelles autres que des causes majeures. Une augmentation de 4,5 % par rapport au nombre de certificats effectivement délivrés en 2007-2008 avait été prévue, mais cette prévision a été dépassée de 1,8 %. À peu près la moitié de l'augmentation du nombre de certificats résulte d'accusations pour voies de fait, usage ou trafic de stupéfiants et vols. L'augmentation du nombre total de certificats délivrés en 2008-2009 a entraîné des dépenses additionnelles de 3,2 millions de dollars pour l'exercice.

Le budget prévoyait l'augmentation du nombre de certificats en droit de la famille et des dépenses correspondantes puisqu'il avait été décidé qu'une partie du financement additionnel accordé par la province servirait à élargir les services offerts aux femmes victimes de violence familiale. Un certain retard dans la délivrance de ces certificats au cours de l'exercice fiscal précédent avait contribué à l'excédent enregistré par AJO en 2007-2008.

## Au 31 mars

### Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

Environ 2,4 millions de dollars de l'augmentation des dépenses en droit de la famille enregistrée en 2008-2009 découlent de cet engagement d'étendre les services dans ce domaine.

Dans le domaine du droit de l'immigration et des réfugiés, les dépenses ont augmenté de 2,9 millions, en partie à cause de l'augmentation du nombre de certificats délivrés en 2008-2009. Une tendance à la baisse a été relevée dans ce domaine, en raison de l'arriéré des demandes en instance d'audition par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. La situation semble maintenant se résoudre et les dépenses liées aux certificats dans ce domaine du droit ont repris une allure plus normale. Ceci a contribué à la hausse de 19,5 % des dépenses enregistrée au cours de l'exercice par rapport à l'exercice précédent, pour ce domaine du droit.

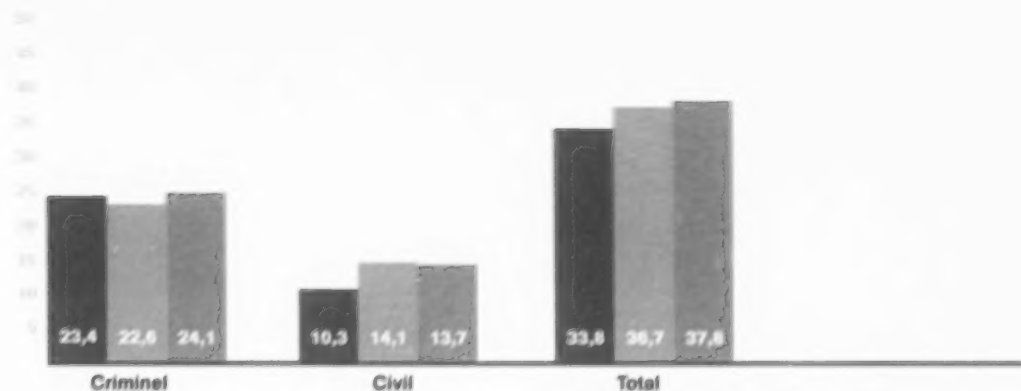
### Avocats de service

Les dépenses relatives aux avocats de service ont augmenté de 2,9 millions de dollars en 2008-2009. De ce montant, environ 1,7 million de dollars découle de l'augmentation de la rémunération des avocats. En effet, le salaire des avocats de service employés directement par AJO a été augmenté, tandis que le coût des avocats rémunérés à la journée a été touché par la hausse du tarif liée au financement additionnel accordé par la province.

Le graphique suivant donne une comparaison des coûts réels et budgétés pour 2008-2009 ainsi que les dépenses réelles en 2007-2008.

### Programme des avocats de service Comparaison des coûts selon le domaine du droit

(millions de \$)



2007-08	Coûts réels
2008-09	Coûts réels
2008-09	Budget

Le montant réel des dépenses liées aux avocats de service est inférieur d'environ 1,1 million de dollars au montant inscrit au budget de l'exercice. Les dépenses en droit criminel étaient inférieures à celles inscrites au budget; par contre, pour le droit civil, ces dépenses étaient légèrement

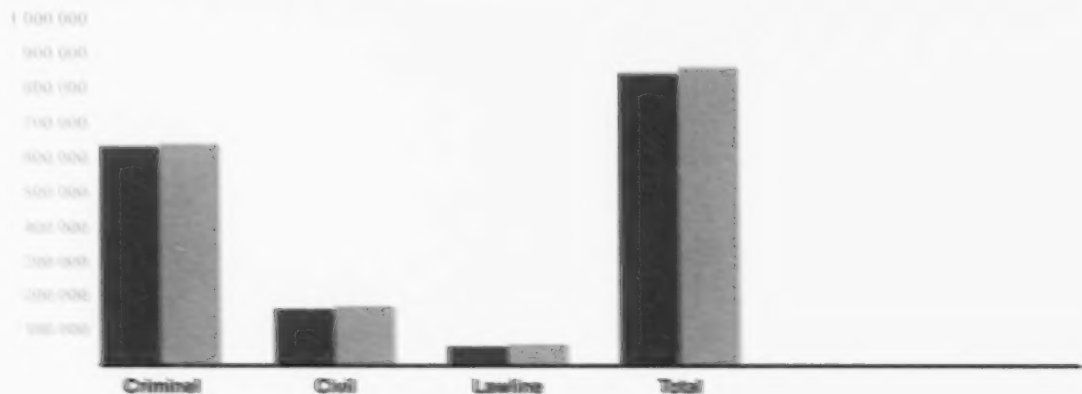
supérieures au montant budgété. En effet, pour les affaires civiles, les dépenses ont augmenté de 3,8 millions de dollars en 2008-2009 par rapport à l'exercice précédent, tandis que le coût des services en droit criminel a baissé d'environ 900 000 dollars pendant la même période.

Au 31 mars

Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

Au total, les avocats de service ont aidé 854 156 personnes en 2008-2009, soit une augmentation de 2,5 % par rapport aux 832 941 personnes ayant bénéficié de cette aide en 2007-2008.

Nombre de personnes aidées par les avocats de service  
selon le domaine du droit



Exercice 2007-2008  
Exercice 2008-2009

Les services en droit criminel ont augmenté de 2 % d'un exercice à l'autre, tandis que les services en droit civil ont augmenté de 4,8 % pendant la même période. L'assistance fournie par l'intermédiaire de Lawline a augmenté de 2,6 % comparativement à l'exercice 2007-2008. La proportion d'affaires criminelles et d'affaires civiles était respectivement 79 % et 21 % du nombre total de personnes ayant bénéficié de cette assistance. Ceci correspond à une baisse de 1 % dans la proportion des services offerts pour des affaires criminelles.

## Aide juridique Ontario Commentaires et analyse de la direction (suite)

Au 31 mars

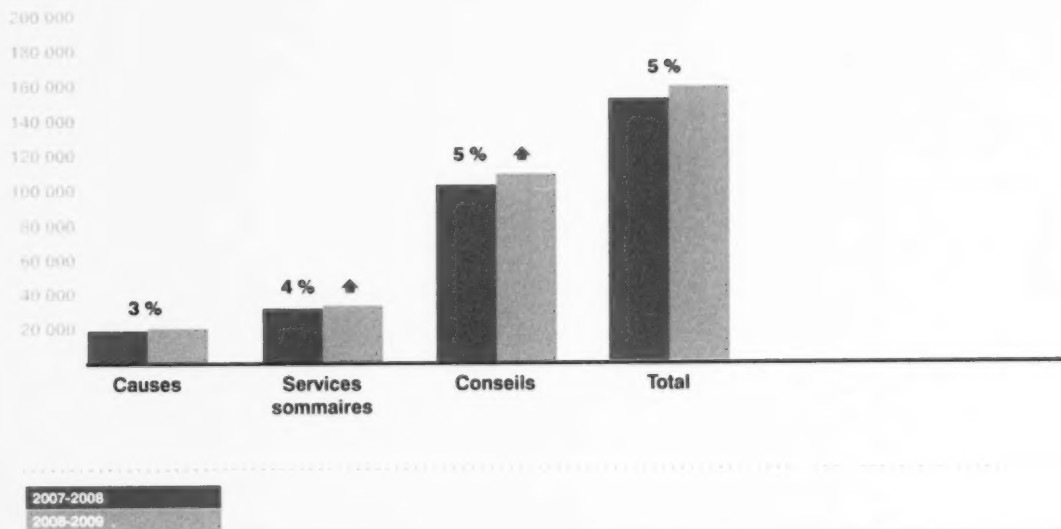
### Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

#### Cliniques

Le financement des cliniques a atteint 67,5 millions de dollars en 2008-2009, soit une augmentation de 2,2 millions de dollars, ou de 3,4 %, par rapport à l'exercice précédent. Le budget prévoyait que le montant total des dépenses augmenterait de 68,4 millions de dollars, mais cette différence est principalement attribuable à la diminution des dépenses de fonctionnement et à un retard dans la mise en œuvre du projet de gestion de l'information des cliniques. Les fonds non utilisés dans ce projet ont été reportés dans le budget de 2009-2010.

Les services fournis par les cliniques ont augmenté d'environ 5 % de 2007-2008 à 2008-2009. Pour l'essentiel, cette augmentation est attribuable aux services de conseils qui constituent la principale catégorie des services fournis par les cliniques.

#### Cliniques, services par catégorie



## Au 31 mars

### Analyse de l'exercice financier 2009 (suite)

#### Dépenses administratives et autres

Le montant total des dépenses administratives et autres coûts a augmenté de 1,9 million de dollars en 2008-2009 par rapport à l'exercice précédent. Ces dépenses incluent la dotation à l'amortissement et les créances irrécouvrables ainsi que les frais administratifs généraux.

Les frais administratifs généraux comprennent les salaires et avantages sociaux de l'ensemble du personnel du bureau provincial ainsi que les frais généraux centralisés, par exemple les honoraires de consultants, les fournitures de bureau, les frais de location d'équipement et les frais liés à l'informatique. L'augmentation des dépenses administratives était d'environ 3,2 millions de dollars (12,6 %) mais, au total, les dépenses réelles étaient en fait inférieures de 940 000 dollars au montant budgété pour 2008-2009.

Les traitements et salaires ont augmenté d'environ 2,1 millions de dollars (5,7 %) par rapport à 2007-2008, mais étaient inférieurs de 980 000 dollars au montant budgété. Cette hausse résulte surtout des augmentations des traitements et salaires du personnel syndiqué, des cadres et du personnel juridique pour tenir compte du coût de la vie ainsi que de la création de quelques nouveaux postes pour mieux satisfaire l'obligation de rendre compte de la société.

Les honoraires de consultants ont augmenté de 965 000 dollars en 2008-2009, les principales dépenses étant dans les domaines suivants :

- projets de vérification interne pour évaluer les risques et améliorer la capacité d'AJO de rendre des comptes;
- études dans le domaine des ressources humaines et de la planification stratégique pour aider AJO à se préparer aux changements dans ses modèles de prestation des services;
- élaboration de nouveaux modèles de prévisions afin d'améliorer les rapports financiers.

La dotation à l'amortissement a augmenté d'environ 500 000 dollars par rapport à l'exercice précédent par suite des améliorations locatives liées à l'emménagement du bureau provincial dans de nouveaux locaux en 2008-2009. Ce déménagement permettra de réaliser des économies nettes de 900 000 dollars par an sur la durée de dix ans du bail des nouveaux locaux.

Les créances irrécouvrables correspondent aux sommes prévues dans des ententes de contribution de clients qu'il ne sera pas possible de recouvrer. De 2007-2008 à 2008-2009, cette dépense a diminué de 1,8 million de dollars (20,7 %). Cette différence résulte en partie d'une modification apportée aux conventions comptables lors de l'exercice précédent afin de respecter les exigences de la section 3855 (mesure et déclaration des instruments financiers) du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés. Ce changement a entraîné un rajustement unique de 3,5 millions de dollars aux créances irrécouvrables en 2007-2008. En termes de pourcentage des recettes totales provenant des contributions des clients et après avoir tenu compte de ce rajustement, les créances irrécouvrables sont passées de 29,5 % en 2007-2008 à 33,5 % en 2008-2009. Une étude a été entreprise afin de rechercher des moyens d'améliorer le recouvrement des sommes dues, dans l'objectif de réduire les créances irrécouvrables à l'avenir.

#### Programme Valeur

Le programme Valeur est un élément fondamental de l'orientation stratégique d'AJO. Son objectif est d'atteindre une amélioration d'au moins 1 % par an pour chacune des cinq prochaines années. Des indicateurs de mesure de la productivité ont été élaborés et sont utilisés depuis l'exercice 2006-2007. Les initiatives mises en œuvre l'année dernière pour réduire les coûts se reflètent dans diverses catégories des états financiers et se chiffrent à 1,7 million de dollars pour 2008-2009. De plus, cumulativement, les améliorations de la productivité ainsi obtenues s'élèvent à 8,7 millions de dollars, y compris dans les programmes de certificats et d'avocats de service.

## Au 31 mars

### Bilan

L'actif total a diminué de 11 millions de dollars (9 %) par rapport à 2007-2008. Le passif a augmenté de 8 millions de dollars (10 %) et l'excédent accumulé a diminué de 19,2 millions de dollars, soit d'environ 45 %.

La diminution de l'actif est en grande partie attribuable à une baisse de 10,6 millions de dollars (26 %) des investissements, une baisse de 1,8 million de dollars (20 %) des espèces et une augmentation de 2 millions de dollars des immobilisations (23 %).

Le montant correspondant à la diminution des espèces et des investissements a été utilisé principalement pour financer le déficit de 19,2 millions de dollars de 2008-2009. Le déménagement du bureau provincial, qui a nécessité des améliorations locatives et l'achat de nouveau mobilier, a aussi eu un impact sur les espèces. Ce sont les principaux facteurs qui ont contribué à l'augmentation des immobilisations ainsi qu'à celle des « actifs nets investis en immobilisations » qui font partie de l'actif net.

L'augmentation du passif s'explique surtout par l'augmentation de 3,7 millions de dollars des comptes créditeurs des avocats et l'augmentation de 1,8 million de dollars des revenus comptabilisés d'avance. L'augmentation des comptes des avocats peut être attribuée à la hausse de la valeur des comptes non réglés, mais elle peut fluctuer selon le moment où le paiement est effectué. L'augmentation des revenus comptabilisés d'avance est liée à l'incitatif de location découlant du déménagement du bureau provincial. Ces coûts seront récupérés sur la durée du bail.

Le déficit de 2008-2009 a été financé par une diminution de 11 millions de dollars de l'actif et une augmentation de 8 millions de dollars du passif. Ces deux facteurs combinés ont résulté en un déficit accumulé de 6,7 millions de dollars.

AJO avait un ratio de liquidité générale de 0,9 au 31 mars 2009, comparé à 1,2 pour l'exercice précédent.

### Risques

La section qui suit examine les risques et les incertitudes auxquels AJO est confrontée. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les risques auxquels AJO est exposée et les mesures mentionnées ne permettront pas non plus d'éliminer tous les risques indiqués.

### Économie

La situation économique a des répercussions considérables sur les résultats des activités d'AJO, comme en témoigne clairement la baisse de 30 millions de dollars des fonds provenant de la Fondation du droit entre 2007-2008 et 2008-2009, une conséquence directe du ralentissement économique. Reconnaisant que la demande de services fluctue, la loi a accordé à AJO le pouvoir d'accumuler jusqu'à 20 millions de dollars en réserve pour éventualités diverses. Dans la mesure du possible, ces fonds seront utilisés dans le cadre d'une stratégie de transition, pour compenser les déficits de fonctionnement, en attendant que les revenus reviennent à un niveau plus normal. À l'avenir, AJO élaborera une stratégie à long terme qui traitera les recettes provenant de la Fondation du droit comme une source de revenus variable et préparera des plans de dépenses alignés sur l'échéancier d'entrée de ces recettes.

Traditionnellement, il y a un rapport inverse entre la demande de services d'aide juridique et la prospérité économique de la province. Avec la hausse du chômage et la mauvaise performance économique en Ontario, on prévoit qu'il y aura des pressions accrues sur les services fournis par AJO, notamment dans le domaine du droit de la famille et du droit des cliniques. Cet effet ne se manifeste pas immédiatement, mais il finit par avoir des répercussions sur les coûts.

AJO continue d'apporter des modifications au mode de prestation des services afin de le rendre aussi efficace et efficient que possible et d'atteindre un niveau optimal de qualité des services et de valeur pour les contribuables. Des projets sont en cours pour atteindre cet objectif, notamment un processus simplifié de demande en ligne et un projet de simplification de l'évaluation de l'admissibilité financière. Ces innovations permettront à AJO d'être plus efficiente sur le plan administratif tout en améliorant ses relations avec les clients.

Au 31 mars

**Risques (suite)**

**Priorités gouvernementales**

Les priorités du gouvernement provincial ont un impact sur les services fournis par AJO et sur la manière dont ces services sont offerts. AJO collabore avec le gouvernement provincial afin d'atteindre des objectifs communs et de rendre le système de justice plus efficient. Face aux difficultés économiques auxquelles se heurte l'Ontario, les priorités du gouvernement provincial semblent avoir changé de cap pour cibler plus activement l'économie. Étant donné les niveaux de déficit promis par le ministre des Finances, il semblerait que les dépenses dans des secteurs importants comme la santé et l'éducation devraient rester à leurs niveaux traditionnels. Certaines initiatives provinciales toucheront directement Aide juridique Ontario, notamment : la stratégie Justice juste-à-temps, la Stratégie de réduction de la pauvreté, la stratégie en faveur des Autochtones et le renforcement de la surveillance par le gouvernement et de l'obligation de rendre compte des organismes. AJO veillera à ce que ses propres stratégies répondent aux besoins de la province.

**Recrutement et maintien en poste d'avocats**

Le régime de l'aide juridique est fondé sur un partenariat entre les secteurs privé et public, aux termes duquel les avocats du secteur privé fournissent la majeure partie des services d'aide juridique dans la province.

Trouver des avocats qui acceptent de fournir des services aux clients de l'aide juridique constituera un défi majeur pour AJO. Les statistiques démographiques suggèrent que le nombre de nouveaux avocats qui acceptent des clients de l'aide juridique continue de diminuer et que dans certains domaines, comme le droit de la famille, le nombre d'avocats qui acceptent des certificats a déjà chuté.

De façon générale, AJO est encore en mesure d'assurer que des avocats chevronnés et qualifiés acceptent des certificats pour la plupart des domaines du droit couverts par l'aide juridique et dans la plupart des régions de la province. Néanmoins, d'après l'analyse des tendances à long terme, le nombre d'avocats qui participent à l'aide juridique a nettement diminué. Cette tendance à la baisse coïncide pourtant avec une augmentation du nombre d'avocats qui exercent en Ontario. Avec l'augmentation des frais de scolarité dans les facultés de droit et de la dette des étudiants en droit, il est raisonnable de s'attendre à une baisse du nombre de futurs avocats qui exerceront dans les domaines du droit de la famille, du droit criminel ou du droit des réfugiés ou qui fourniront des services d'aide juridique. Ils seront plutôt attirés par du travail juridique mieux rémunéré.

Face à cette situation, AJO a élaboré la Stratégie des ressources humaines – secteur justice. Il s'agit d'un système de gestion de talents qui vise à recruter des avocats, à leur offrir des occasions de perfectionnement et à les maintenir en poste, en repositionnant AJO comme un employeur de choix dans un futur marché de l'emploi particulièrement concurrentiel. Grâce à ces stratégies, AJO sera en mesure d'attirer et de retenir du personnel juridique de qualité et de développer une expertise en gestion. Ces stratégies seront déployées sous la forme d'un projet pilote au cours du prochain exercice fiscal.

**Perspectives d'avenir**

Dans le contexte du ralentissement économique actuel, AJO doit accélérer ses efforts en vue de fournir des services améliorés et mieux adaptés à la conjoncture, en faisant preuve d'innovation et d'efficacité dans ses activités. AJO sera ainsi en mesure de fonctionner dans les limites des ressources dont elle dispose. AJO est déterminée à faire preuve de transparence et d'honnêteté à l'égard de son personnel et des intervenants pendant la mise en œuvre de ces changements.

Les plans d'AJO pour l'avenir comprennent notamment la prestation de multiples services par le biais de divers moyens, dont l'utilisation de la technologie, en particulier d'outils sur le Web, spécialement adaptés aux besoins des clients. De plus, AJO travaille activement avec le gouvernement provincial afin de renforcer l'efficacité du système judiciaire.

AJO s'appuie sur une base solide de bons principes de gestion, élaborés dans le cadre de son programme Valeur, lancé il y a deux ans. AJO demeure fidèle à ses objectifs d'améliorer son service à la clientèle, d'utiliser au mieux l'argent des contribuables et de participer à la mise en œuvre des réformes dans le cadre de l'initiative Justice juste-à-temps.